



## **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en Région de Bruxelles Capitale**

-

**Identifier des activités économiques pertinentes pour  
les territoires et leurs habitants**

Septembre 2021



*Une étude commandée par Actiris*

## Colophon

### **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en Région de Bruxelles Capitale. Etude prospective pour des activités économiques pertinentes pour les territoires et leurs habitants**

Une étude commandée par Actiris

#### **Auteurs**

Julien Charles, Sociologue, coordinateur de recherches au Centre Socialiste d'Education Permanente (CESEP) et chargée de cours à l'UCLouvain

Tanguy Ewbank, Data & Project Manager à la Fédération des entreprises sociales et circulaires (Ressources)

Paul Hermant, Chargé de mission à la Fédération des Services Sociaux (FdSS)

François Moens, Coordinateur chez Propage-s

Thibault Kotten, Coordinateur de projet à la Plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale (ConcertES)

#### **Prestataires externes**

Frédéric Chomé, Owner & General Manager chez Factor-X

Xavier May, Chercheur à l'Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire (IGEAT)

#### **Coordination pour la Plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale (ConcertES)**

Bénédicte Sohet, Secrétaire générale

Septembre 2021

## Table des matières

<i>Préface Actiris : « Une boîte à outils pour expérimenter un projet d'emploi qui refuse la fatalité »</i> .....	4
<i>Executive Summary</i> .....	9
<i>Liste des abréviations</i> .....	16
<i>Introduction générale</i> .....	17
CHAPITRE 1. IDENTIFICATION DES ACTIVITES ECONOMIQUES POTENTIELLES SUR LE TERRITOIRE REGIONAL .....	20
1.1. <i>Concertation avec le terrain</i> .....	20
1.2. <i>Identification des activités économiques potentielles</i> .....	21
1.2.1. Premiers résultats .....	21
1.2.2. Sélection .....	23
1.2.3. Fonctions d'un TZCLD .....	25
1.3. <i>Travail sur les secteurs d'activités</i> .....	28
1.3.1. Exemple 1 : Le secteur d'activités « Agence de résilience climatique » pour la fonction « préparer le futur » 29	
1.3.2. Exemple 2 : Le secteur d'activités « Quartier matières » pour la fonction « Utiliser l'existant » .....	32
1.3.3. Exemple 3 : Le secteur d'activités « Service en mobilité durable et solidaire » pour la fonction « Utiliser l'existant » .....	36
1.3.4. Exemple 4 : Le secteur d'activités « Extra valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire » pour la fonction « Renforcer l'économie sociale et solidaire » .....	40
1.3.5. Exemple 5 : Le secteur d'activités « Conciergerie Territoriale » pour la fonction « Améliorer les liens sociaux » .....	43
1.4. <i>Remarques transversales et conclusions intermédiaires</i> .....	48
1.4.1. Remarques transversales sur les liens économiques à tisser entre EBE .....	48
1.4.2. Mobilité professionnelle .....	48
1.4.2.1. Mobilité intra-secteurs d'activités .....	48
1.4.2.2. Mobilité intra-EBE .....	49
1.4.2.3. Mobilité hors EBE .....	49
1.4.3. Nouveaux métiers, entre opportunité et nasse juridique .....	49
1.4.4. Conclusions intermédiaires .....	50
CHAPITRE 2 MODELISATION D'UNE ENTREPRISE A BUT D'EMPLOI VIABLE ET DU POTENTIEL DE CREATION D'EMPLOIS DES 13 SECTEURS D'ACTIVITES ECONOMIQUES .....	51
2.1. <i>Simulation d'un modèle bruxellois d'entreprise à but d'emploi viable Vers un modèle bruxellois d'EBE robustes</i> .....	53
2.1.1. Contexte et choix méthodologiques .....	53
2.1.1.1. Hypothèses de travail .....	53
2.1.1.2. Variables ajustables dans les différents scénarios d'EBE .....	56
2.1.2. Méthodes de simulation des EBE .....	56
2.1.2.1. Première simulation d'une EBE minimaliste .....	56
2.1.2.2. Simulations alternatives d'EBE .....	58
2.1.2.3. Observations et remarques intermédiaires .....	62
2.1.2.4. Scénario « ambitieux » : les EBE se comportent comme les entreprises de l'échantillon .....	62
2.1.3. Conclusions de la modélisation .....	63
2.2. <i>Potentiel de créations d'emplois et de chiffre d'affaires des 13 secteurs d'activités économiques</i> 64	
2.2.1. Méthodologie .....	64
2.2.2. Résultats globaux pour les 13 secteurs d'activités .....	65
2.2.2.1. Résultats .....	66
2.2.2.2. Focus sur l'emploi .....	68
2.2.2.3. Présentation des modélisations pour 3 secteurs d'activités .....	69
2.2.3. Conclusion intermédiaire .....	76
2.3. <i>Modélisations de la viabilité d'entreprise à but d'emploi de plusieurs tailles différentes</i> .....	76
2.3.1. Méthodologie .....	76
2.3.1.1. Objectifs des projections financières .....	76
2.3.2. Scénarisation .....	77
2.3.3. Profil des EBE modélisées .....	78
2.3.4. Bases communes des scénarios pour la modélisation financière .....	80
2.3.4.1. Aides PPDE .....	80
2.3.4.2. Un développement économique <i>ex nihilo</i> .....	80
2.3.4.3. Données liées aux secteurs d'activités .....	80

2.3.4.4.	Taux de productivité .....	80
2.3.4.5.	Taux d'encadrement : fonctions de support et de gestion .....	81
2.3.4.6.	Volet psychosocial : accompagnement social et formation .....	81
2.3.4.7.	Évolution des emplois .....	81
2.3.4.8.	Coût salarial .....	81
2.3.4.9.	Indexation des coûts et revenus .....	82
2.3.4.10.	Traduction des CAPEX et OPEX dans les plans financiers .....	82
2.3.4.11.	Calcul des coûts fixes .....	82
2.3.4.12.	Éléments ayant un impact sur la trésorerie .....	82
2.3.4.13.	Taxes et impôts .....	83
2.3.4.14.	Capital de départ des EBE .....	83
2.3.5.	Présentation des hypothèses financières .....	84
2.3.5.1.	L'EBE « 42 » .....	84
2.3.5.2.	L'EBE « 150 » .....	87
2.3.5.3.	L'EBE « 245 » .....	90
2.3.5.4.	L'EBE « 477 » .....	93
2.3.6.	Conclusion de la modélisation financière des EBE sur base de scénarios .....	96
2.3.6.1.	Généralités .....	96
2.3.6.2.	Tour d'horizon des scénarios .....	96
2.3.6.3.	Focus .....	96
CHAPITRE 3	IDENTIFICATION DES BESOINS DES MICRO-TERRITOIRES .....	98
3.1.	<i>Identification des micro-territoires</i> .....	98
3.1.1.	Des quartiers aux secteurs statistiques .....	100
3.1.2.	Les relais au sein de l'ES .....	101
3.1.3.	Des producteurs aux consommateurs .....	103
3.1.4.	Solo .....	103
3.1.5.	Homogènes .....	104
3.1.6.	Hétérogènes .....	106
3.2.	<i>Sélection des micro-territoires pour l'étude approfondie</i> .....	108
3.2.1.	Commentaires généraux suite aux rencontres avec les communes .....	108
3.2.2.	Schaerbeek .....	109
3.2.3.	Berchem-Sainte-Agathe .....	109
3.2.4.	Bruxelles-Ville .....	110
3.3.	<i>Analyse des trois micro-territoires sélectionnés</i> .....	110
3.3.1.	Berchem Sainte-Agathe .....	110
3.3.1.1.	Identifier les besoins, récolter les propositions dans une démarche bottom-up : l'Atelier de quartier 111	
3.3.1.2.	Comment les besoins et les envies d'un territoire se disent : une récolte et une participation très encourageantes .....	112
3.3.2.	Schaerbeek .....	115
3.3.2.1.	La commune de Schaerbeek et ses « partenaires emploi » s'approprient les principes de l'expérimentation française .....	115
3.3.2.2.	L'identification d'activités par les partenaires .....	115
3.3.2.3.	La pré-constitution d'un comité local pour l'emploi et d'une entreprise à but d'emploi .....	117
3.3.2.4.	La description du micro-territoire .....	117
3.3.3.	Bruxelles-Ville .....	118
3.4.	<i>Conclusion intermédiaire</i> .....	120
	<i>Conclusion générale</i> .....	122
	<i>Table des annexes</i> .....	124
	<i>Table des figures et tableaux</i> .....	125
	FIGURES .....	125
	TABLEAUX .....	125

## Préface Actiris : « Une boîte à outils pour expérimenter un projet d'emploi qui refuse la fatalité »

**Cinquante-cinq mille.** 55.000 humains, demandeurs d'emploi inoccupés depuis plus de douze mois. Le chômage de longue durée au cœur de la capitale européenne, c'est cela. Si du moins on résume à une seule statistique ce phénomène social et économique, ce fléau générant une cascade d'effets négatifs pour les individus et la collectivité. La statistique en question est leur nombre en moyenne annuelle, calculée juste avant la pandémie pour retenir son aspect structurel et non conjoncturel.

La **remarquable étude du consortium d'acteurs sociaux** que vous vous apprêtez à lire apporte une contribution novatrice à la réflexion qui vise à améliorer la lutte contre ce chômage de longue durée. Elle a été commandée en octobre 2020 dans le **contexte de la double mission d'Actiris** : une mission de service aux individus d'abord : « *Mettre en œuvre le droit au travail de chaque Bruxellois.e, tel que garanti par les articles 23 de la Constitution et de la Déclaration universelle des droits de l'Homme* » ; et une mission de service à la collectivité : « *Contribuer à la santé économique et fiscale, et à la cohésion sociale de la Région bruxelloise par l'augmentation du taux d'emploi des Bruxellois.es* ». <sup>1</sup>

L'étude s'ancre plus précisément dans un **travail de recherche et développement** transversal à ces deux missions. Car Actiris a reçu en 2017 pour mission de proposer des projets pilotes qui viseraient spécifiquement à expérimenter des solutions face au chômage de longue durée. C'est à ce titre que nous étudions depuis plusieurs années les « Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée » (TZCLD) inventés en France par un entrepreneur social et une organisation de lutte contre la précarité, ATD-Quart Monde. Cette **innovation sociale radicale** renverse tous les présupposés sur le chômage de longue durée, sur base d'un modèle qui rassemble tous les acteurs d'un territoire local liés à l'emploi, publics et privés, autour de l'ambition d'éradiquer en cinq ans la privation involontaire d'emploi de longue durée sur des territoire restreints, et sur base de trois principes fondateurs<sup>2</sup>. Le modèle est testé depuis 2017 dans une dizaine de localités. Il a fait ses preuves. Dans 150 municipalités, des coalitions d'élus, de partenaires sociaux et d'acteurs associatifs concourent pour obtenir un financement national en 2022 et faire partie de la 2<sup>ème</sup> phase de cette expérimentation.

**Plusieurs communes bruxelloises** souhaitent pouvoir démarrer l'expérience – 14 des 19 communes de la région ont participé au groupe de travail d'Actiris visant à définir un « modèle bruxellois » de TZCLD. L'adaptation du modèle aux réalités belges a d'ailleurs fait l'objet d'études juridiques et économiques, et des chercheurs indépendants ont proposé une liste de conditions de réussite d'une transition réussie.<sup>3</sup>

L'objectif de cette étude, pour Actiris, était d'identifier des activités économiques potentielles des TZCLD bruxellois et le potentiel de création d'emplois autour d'une réponse aux besoins sociaux et écologiques des populations dans les quartiers concernés. Notre attente n'était pas de réaliser une

---

<sup>1</sup> Contrat de gestion 2017-2022 entre Actiris et le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale : garantir la qualité pour tous et toutes.

<sup>2</sup> Voir <https://www.tzclld.fr/decouvrir-lexperimentation/les-fondements/>

<sup>3</sup> Neven, J.-F. ; Dermine, E. et Mechelynck, A. (2020). Importer l'expérience française 'Territoire zéro chômeur de longue durée' en Région de Bruxelles-Capitale : questions juridiques', *Rapport final*, Centre de droit public (ULB), Janvier 2020, 97 pp. ; Fontaine, M. ; Renoir, M. et Tojerow, I. (2020) Étude des conditions budgétaires liées à la mise en place d'un dispositif 'Territoire Zéro Chômeur de longue durée' (TZCLD) en Région de Bruxelles-Capitale, *Rapport final*, Centre de recherche d'économie appliquée de la Solvay Brussels School of Economics and Management et de l'Université Libre de Bruxelles (DULBEA), 58pp ; Charles, J., Dermine, E., Hermant, P. (2020) *Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée : 20 conditions pour une appropriation réussie en Belgique*, Etude CESEP, 33 p.

liste d'activité permises ou interdites –ceci devra se décider au niveau local– mais de **confirmer ou infirmer l'hypothèse qu'il était possible de créer 500 emplois en 5 ans dans les entreprises à but d'emploi, sans générer de concurrence avec les activités existantes**, une crainte qui circulait à Bruxelles au début des discussions sur ce projet. Nous avons demandé une attention prioritaire aux opportunités de l'économie circulaire et de la transition écologique pour ancrer l'étude dans les priorités de notre temps et faciliter l'identification d'emplois supplémentaires aux emplois existants. Le consortium avait proposé une méthodologie qui visait les secteurs à fort impact social et écologique.

**Leurs résultats confirment l'hypothèse, qui est dépassée de loin.** Ils dépassent aussi les attentes, tout en déplaçant par la même occasion certaines de nos questions. La remise à l'emploi se retrouve en effet plus étroitement en lien avec des enjeux de politique territoriale intégrée (logement, déchets, économie, lutte contre la précarité), un horizon qui ouvre de nouveaux possibles. **Quelles en sont les leçons prioritaires pour un service public d'emploi qui cherche à s'équiper pour penser, proposer et mettre en œuvre des politiques d'emploi aptes à relever les multiples défis d'aujourd'hui et demain ?**

### *Expérimenter un modèle de TZCLD renforcé*

La première leçon est que les acteurs sociaux conseillent un **modèle de TZCLD bruxellois « renforcé » par rapport au modèle français**, dont le cœur serait une entreprise à but d'emploi mieux financée. Le consortium réalise sa propre modélisation théorique d'une entreprise à but d'emploi viable et du financement public nécessaire à son fonctionnement. La simple importation du modèle français (modélisée dans l'étude Solvay/Dulbea de 2020 à notre demande) serait insuffisante, selon les auteurs, car elle signifie la création d'une entreprise sociale qui n'aurait pas assez de capacité d'investissement (achat de matériel, machines, etc.) et qui serait sous-financée en termes d'appui au management et d'équipe de support-métiers. Ce choix français aboutit à des entreprises faiblement équipées qui réalisent en retour un très faible chiffre d'affaires par personne. L'entreprise modélisée ici rémunère ses salariés aux conditions de la commission paritaire qui prévaut dans le secteur socio-culturel (et non au revenu minimum); elle engage du staff de management, coordination et supports-métiers (2 personnes pour chaque tranche de 15 travailleurs embauchés dans le public-cible) et elle investit intensément dans la formation de ses travailleurs. Elle est mieux financée, y compris sur base d'une dotation initiale pour investissements. Dans ces conditions, elle pourrait à terme générer un chiffre d'affaires par personne double par rapport à celui des entreprises françaises, et être viable avec un subside annuel à hauteur de 40.000 € par remise à l'emploi.

Ce modèle de TZCLD « renforcé » proposé est consistant avec les recommandations de l'analyse coûts-bénéfices de la KU Leuven (2021), malgré des méthodologies de calcul parfois différentes.<sup>4</sup> En réunion technique, le conseil se traduisait d'ailleurs comme ceci : « *Nous ne souhaitons pas vous proposer un scénario d'entreprise à but d'emploi qui serait une 'chaussette trouée' !* ». Ces modélisations, effectuées par les experts en business models de Factor X et Propages, viennent enrichir le travail pionnier initié en 2020 par les économistes Solvay/Dulbea.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> De Smedt, L., Chomé, F., Nicaise, I. (2021) Buurten Zonder Langdurige Werkloosheid : Ex-ante Sociale Kosten-Baten Analyse, Onderzoek in opdracht van Actiris, KU Leuven – HIVA – Onderzoeksinstituut Voor Arbeid en Samenleving, 106 pp.

<sup>5</sup> Fontaine et al. (2020) Cité plus haut.

*Miser sur 13 secteurs d'activités et 2400 emplois potentiels*

**Ensuite, l'étude tend à démontrer qu'une dynamique TZCLD bruxelloise pourrait générer jusqu'à 2400 emplois tout en répondant à des besoins sociaux et écologiques importants** et en générant des externalités sociales, économiques et environnementales substantielles.

Sur base d'une recherche-action ayant impliqué une centaine d'acteurs et entrepreneurs sociaux, le consortium a identifié **13 secteurs d'activités à impact socio-écologique fort** qui répondent à **cinq fonctions vitales** : renforcer la cohésion du territoire, préparer le futur, utiliser l'existant, améliorer les liens sociaux et renforcer l'économie sociale et circulaire. Si certains de ces 13 secteurs sont originaux ou même avant-gardistes, d'autres ne sont pas vierges de toute activité en Région Bruxelles-Capitale. La proposition du consortium est ici de les généraliser pour en atteindre le plein potentiel quand elles existent uniquement à l'état embryonnaire ou sur certains micro-territoires. Les auteurs estiment que ces secteurs d'activités pourraient générer près de **65 millions d'euros de chiffre d'affaires en 5<sup>ème</sup> année**. Pour mener à bien leurs activités, les entreprises à but d'emploi pourraient dépenser jusqu'à 19 millions d'euros en achats de biens auprès d'autres acteurs, principalement bruxellois, 13 millions d'euros en frais de fonctionnement et 210 millions en investissements, soit près de **380 millions d'euros de retombées économiques pour le territoire** en 5 ans (plus de 158.000 euros par personne engagée), pour un investissement public de l'ordre de 336 millions d'euros selon les chiffres issus de l'étude de la KU Leuven.

**Ce scénario de 2400 emplois est résolument proactif.** Il dépasse d'ailleurs la taille de l'expérimentation mise en discussion par Actiris (500 personnes en équivalents temps plein). **Est-il trop optimiste ? Il y a plusieurs manières de répondre.** La première est la suivante : il est d'un niveau d'ambition comparable à un 'business plan' que des entrepreneurs confiants présenteraient à un panel d'investisseurs potentiels. Il représente en effet une **proposition de stratégie pour une Région qui investirait intensément pour répondre à ces besoins sociaux et écologiques, et se mettrait en mode « taskforce stratégique » pour lever tous les freins législatifs, administratifs ou de formation professionnelle** au développement accéléré des activités économiques envisagées, pour permettre à une dizaine d'entreprises à but d'emploi de générer ces emplois. **Lever les obstacles ?** Oui, car on parle d'identifier et répertorier les bâtiments inoccupés du territoire régional pour développer des logements de qualité pour publics précarisés. De former les équipes de futurs 'informaticiens publics' pour l'exclusion numérique qui frappe environ une personne sur dix en Belgique. D'investir intensément via des 'usines de quartiers' dans des activités de réparation et de réutilisation d'objets et de matières ; des activités qui sont intensives en temps de concertation, de construction de filières d'approvisionnement et de développement de produits. Ou de mettre en place des 'agences de résilience climatique' locales, qui multiplieraient les micro-interventions techniques pour accroître la résilience des quartiers face aux vagues de chaleur et mieux récolter l'eau pluviale, missions qui nécessiteront aussi un temps de coordination sans doute supérieur à celui que la moyenne des dirigeant.e.s de PME bruxelloises doit consacrer au lancement de ses activités. Un tel scénario est donc semé d'embûches. « *Comme toute création d'entreprise* », répondront les entrepreneurs.

Une seconde manière de répondre est la suivante : **le potentiel de 2400 emplois est sous-estimé.** D'abord, certains secteurs ne sont pas inclus dans le périmètre de l'étude, comme l'agriculture urbaine, dont le potentiel approcherait 3000 emplois selon d'autres études<sup>6</sup>. Le potentiel de l'économie de la fonctionnalité à l'échelle des quartiers, développé comme réponse à des besoins sociaux reste lui aussi à exploiter. Les besoins sociaux inclus dans l'étude ne sont d'ailleurs qu'une fraction des besoins sociaux du territoire bruxellois, Actiris ayant demandé une attention plus particulière sur les activités

---

<sup>6</sup> Verdonck, M., Taymans, M., Chapelle, G., Dartevelle, G., Zaoui, C. (2014). Système d'alimentation durable : Potentiel d'emplois en Région de Bruxelles-Capitale, Rapport final de la recherche réalisée pour le compte de l'Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement, réalisée par les Facultés Universitaires Saint-Louis, Greenloop et Actiris, 2014, 115 pages

liées à l'économie circulaire et l'étude ayant un périmètre limité bien assumé au moment de la commande de l'étude. Enfin, l'étude prospective n'exploite -par essence- pas le potentiel complet d'une mise en œuvre des méthodologies d'intelligence collective mobilisées pour écouter les habitants et personnes durablement privées d'emploi. En France, c'est bien ce travail qui aboutit au « cadastre des besoins du territoire » et au lancement effectif des activités par l'entreprise à but d'emploi. Ce travail est ébauché dans certains des micro-territoires étudiés, mais il faudra attendre une éventuelle réelle mise en œuvre de TZCLD pour que ce travail soit déployé à échelle réelle. **Les 2400 emplois représentent donc la partie visible de l'iceberg des emplois utiles qui peuvent être générés**, mais ne le seront pas sans financement public.

L'étude confirme dans tous les cas que de nombreuses activités économiques utiles pour le territoire bruxellois, identifiés par les acteurs de l'économie sociale eux-mêmes, peuvent générer des créations d'emplois sans concurrencer l'existant. Elle permet de mieux discuter les enjeux écologiques et sociaux d'une expérimentation TZCLD, en mettant l'accent non seulement sur les chiffres, mais sur les activités et les besoins des territoires. Et elle permet une discussion utile sur la viabilité économique des entreprises à but d'emploi selon leur taille. Les auteurs testent d'ailleurs quatre scénarios d'entreprises (50, 150, 250 et 500 travailleurs) qui mettent en œuvre chacune un portefeuille d'activités puisées dans les 13 secteurs identifiés, en fonction des économies d'échelle et des besoins en investissements nécessaires à ces activités et accessibles ou non en fonction de leur taille. Ils recommandent de fonder des entreprises de plus de 100 travailleurs actives dans plusieurs secteurs d'activités.

#### *Les dynamiques locales, parties immergées de l'iceberg dormant de création d'emplois*

Enfin, l'étude du consortium comporte un **travail de recherche-action dans trois communes bruxelloises** (Schaerbeek, Berchem-Sainte-Agathe, Bruxelles Ville) sélectionnées parmi celles, plus nombreuses, qui ont exprimé un vif intérêt pour le lancement de TZCLD. Des chercheurs en sciences humaines ont analysé les dynamiques locales : l'amorçage local du projet par des acteurs institutionnels et associatifs désireux d'initier une expérimentation dans certains de leurs quartiers, le choix des micro-territoires candidats et l'analyse embryonnaire des besoins de ceux-ci en vue d'identifier les activités potentielles de l'EBE.

On entre ici dans de courtes monographies qualitatives. Le récit de l'atelier qui implique des citoyens de la Cité moderne à Berchem-Sainte-Agathe oscille par exemple entre identification des *possibles* (les activités économiques à lancer) et partage des *constats* quant aux obstacles à lever en priorité pour qu'une dynamique puisse mobiliser au-delà de l'échevinat de l'emploi. Comment, par exemple, se mettre en projet quand la priorité est de dératiser le quartier ? A le lire, on **commence à sentir le potentiel d'un projet qui considère les personnes privées d'emploi comme des sujets actifs et non des bénéficiaires passifs de dispositifs d'emplois subsidiés prêt-à-porter**. « Commencer à sentir », car le rapport final n'est qu'une photographie à un moment donné (la fin de l'été 2021), alors qu'à Bruxelles-Ville, la dynamique s'invite au programme d'un hackathon, mais après la date de remise du rapport officiel ; qu'à Forest, un jury va choisir des périmètres expérimentaux pour des projets prospectifs de TZCLD là aussi, et que nous sommes invités à Saint-Gilles à présenter le projet TZCLD à un conseil citoyen permanent (CCP) qui va travailler 3 jours sur l'emploi et la formation.

Notons au passage que les auteurs nous partagent un **travail transparent et rugueux**. Non pas un travail lisse, en mode PowerPoint qui cacherait les choix méthodologiques. Ils exposent leur démarche itérative en mode 'cartes sur table', en insistant sur une série de scénarios dans lesquels les entreprises à but d'emploi ne seraient pas viables, ou les facteurs nécessaires au succès des 13 secteurs d'activités identifiés. **En lisant la modélisation économique, on est en immersion dans l'économie en train de se faire ; en lisant l'identification des scénarios de secteurs d'activité potentiels, on est en immersion dans un travail collectif visant à repenser les besoins d'une région urbaine** ; en lisant l'analyse des trois micro-territoires étudiés, on est en immersion dans les premières étapes de la consultation des personnes concernées. Il y a une rugosité souvent absente des rapports de cabinet de consultance en

stratégie plus renommés. La transparence exposera d'ailleurs peut-être des failles qui seront exploitées soit à des fins de critiques pures, soit à une fin plus noble de poursuite décentralisée de l'amélioration du modèle. C'est comme cela, nous pensons, que l'expérimentation TZCLD peut poursuivre son développement. Car le modèle TZCLD est une innovation sociale : une nouvelle manière de « répondre à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers », pour reprendre la définition de l'innovation sociale de l'AVISE.<sup>7</sup> Et cela se fait avec les acteurs sociaux concernés.

### *Boite à outils pour une politique d'emploi churchillienne*

Nous rejoignons les auteurs quand ils concluent que « les TZCLD ne constituent pas une nouvelle aide à l'emploi mais bien un projet territorial », et que « ce ne sont pas des CDI qui seront financés mais, de façon plus ambitieuse, l'avenir ».<sup>8</sup> Nous les rejoignons également quand ils affirment que leur étude est « une boîte à outils à destination des futurs comités locaux pour l'emploi, destinée à les guider dans le choix des activités qu'ils souhaiteront développer pour répondre aux besoins de leur territoire ». Leur proposition est en effet d'imaginer des entreprises à but d'emploi qui choisiront peut-être de développer certaines des activités identifiées dans les 13 secteurs, en fonction de leur taille, des compétences et projets des personnes embauchées et des besoins locaux des micro-territoires, et qui en développeront d'autres sur base de leurs propres besoins et stratégies locales.

Rejoindre les auteurs dans le scénario de développement de 2400 emplois ne nous appartient cependant pas. Nous sommes le service public d'emploi, pas les décideurs politiques. Le travail du consortium alimente les choix possibles, et on constatera que l'horizon proposé par l'étude est, au fond, aligné avec la philosophie de l' 'Etat entrepreneur' de Mariana Mazzucato, économiste italo-américaine, professeur d'économie à l'université de Sussex, qui invite les pouvoirs publics à expérimenter de nouveaux modèles ; à prendre une part active dans la construction d'une économie construite ensemble.<sup>9</sup> Les auteurs du consortium, sans le dire, proposent de mêler cette vision à un volontarisme churchillien, en plaçant les personnes privées d'emploi au centre de l'expérimentation, et en voyant les TZCLD comme des outils pour accélérer la transition écologique des territoires et pour intensifier la réponse à leurs besoins sociaux.

Qu'il n'y ait cependant aucun malentendu. Après le dernier rapport du GIEC, la COP26, l'accélération des extrêmes climatiques depuis plusieurs étés, et alors que la Région a officiellement désigné Actiris comme administration-pilote pour mieux contribuer aux objectifs climatiques de la Région, un travail soutenu dans cette direction nous semble essentiel. C'est le sens de mettre en débat les conclusions de cette étude. Le travail pour remettre à l'emploi 55.000 bruxellois.es tout en intégrant cette nouvelle donne climatique demandera des efforts et gagnera à être nourri par d'autres contributions. Travailler dans le temps long et en refusant la fatalité est le cap des projets de recherche et développement.

Pour Actiris,

Gaëtan Vanloqueren

Chef de projet « Expérimentation Territoires Zéro Chômeur Longue Durée »

Direction Partenariats et Programmes d'Emploi

---

<sup>7</sup> Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social, France.

<sup>8</sup> page 149.

<sup>9</sup> Mazzucato, M., L'État entrepreneur. Pour en finir avec l'opposition public privé, 2020, Fayard, Paris.

## Executive Summary

Face à la pauvreté et à la précarité, face aux menaces qui pèsent sur le climat et la biodiversité, face à la défiance à l'égard de la démocratie et de ses institutions, il faut « démarcher, dépolluer et démocratiser » écrivent Ferreras, Méda et Battilana dans Le manifeste Travail. Comme la crise du Covid nous l'a montré et comme les inondations récentes nous le rappellent, il n'est plus seulement nécessaire de réparer le présent, il faut aussi préparer l'avenir. Relocaliser le travail et définir démocratiquement les activités utiles, c'est précisément ce que font les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en France.

Partageant cette finalité, la présente étude identifie les activités qui pourraient être déployées en Région de Bruxelles Capitale dans des Entreprises à But d'Emploi pertinentes socialement et écologiquement, mais aussi viables économiquement. Elle répond à un marché public lancé par Actiris fin 2020 pour effectuer une analyse des activités économiques potentielles de futurs Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée bruxellois. Le marché visait à « équiper Actiris et les acteurs intéressés au développement de futurs TZCLD sur l'enjeu stratégique de développer des activités nouvelles, sur base d'une compréhension fine des besoins des territoires mais aussi une analyse du potentiel de création d'emplois autour de la transition écologique et de l'économie circulaire, en identifiant les activités nouvelles, supplémentaires qui peuvent être lancées dans les entreprises à but d'emploi ». Actiris visait à confirmer la faisabilité de créer plusieurs centaines d'emplois dans les entreprises à but d'emploi au cours des 5 prochaines années et à « nourrir le développement de l'expérimentation par des connaissances en transition, en économie circulaire et en développement économique local » pour que les futures entreprises à but d'emploi puissent « volontairement 'puiser' dans cette stratégie pour développer une partie de leurs activités, en solo ou en partenariat avec des entreprises existantes ».

Les évaluations intermédiaires de l'expérimentation française identifient que les activités des entreprises créées dans le cadre de ce projet se sont principalement développées au sein de quatre secteurs : développement du tissu économique local, cohésion sociale, lutte contre l'exclusion et transition écologique. Le consortium en charge de cette étude disposait d'emblée d'une excellente connaissance de ces secteurs à Bruxelles. ConcertES, la plate-forme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale, rassemble en effet des organisations à la fois actives dans les différents secteurs au sein desquels les activités seront développées et auprès des publics concernés par l'expérimentation. Les opérateurs bruxellois de RESSOURCES, la fédération des entreprises sociales et circulaires, disposent d'une expertise dans la récupération et la meilleure valorisation possible d'objets du quotidien inusités. La Fédération des services sociaux est pour sa part constituée de membres directement impliqués dans les services à la personne (via les fédérations du social et de la santé) mais aussi dans les services à la collectivité. Pour sa part, le CESEP disposait d'une connaissance approfondie de l'expérimentation française et du processus à l'œuvre en Wallonie autour de celle-ci.

Plus concrètement, **le premier chapitre identifie** des activités économiques qui pourront être développées au sein des Entreprises à but d'emploi (EBE) afin de répondre aux besoins des territoires, afin de constituer une « boîte à outils » destinée à celles et ceux qui se porteront candidats à l'expérimentation TZCLD.

Cette identification repose sur un travail de concertation avec les acteurs bruxellois de l'économie sociale et de la vie associative. Ces interlocuteurs ont été retenus car ils nous permettent d'étendre des propositions inscrites dans les cadres institutionnels actuels et sont dans le même temps capables de contester ces derniers sur base de leur travail de terrain. Ces acteurs ont été rassemblés en différents groupes de travail autour de quatre thématiques : l'économie hyper localisée, économie circulaire, services aux personnes et à la collectivité et les acteurs transversaux.

Sur base d'interrogations portant sur les manques ressentis à l'échelle de la région, ont été identifiées avec une centaine d'acteurs de terrains 60 activités à impact socio-écologique fort. Elles ont ensuite été traitées par l'équipe en charge de cette enquête afin d'examiner leur compatibilité avec le projet TZCLD : non concurrence avec l'existant, faible niveau de qualification requis, volume d'emploi envisagé, impact social et environnemental positif. Ceci nous a permis de retenir 45 activités qui ont ensuite été rassemblées autour de 13 secteurs d'activités (rassemblant des activités complémentaires les unes aux autres) qui répondent en outre à cinq fonctions vitales sur un territoire zéro chômeur de longue durée : renforcer la cohésion du territoire, préparer le futur, utiliser l'existant, améliorer les liens sociaux et renforcer l'économie sociale et circulaire.

### **13 secteurs d'activités à développer**

1. Agence de résilience climatique : réponse aux bouleversements climatiques par des peintures réfléchissantes, de la récupération d'eau, et la végétalisation.
2. Matériel d'aides paramédicales : collecte et de revalorisation du matériel paramédical et d'aide à la personne.
3. Packaging des produits de l'économie sociale et circulaire : Mise en valeur d'objets revalorisés peu attractifs en l'état.
4. Quartier matières (Usine de Quartier) : espace semi-ouvert de tri/dispatching des matières récupérées, de travail de celles-ci et d'échanges de pratiques.
5. Extra valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire : espace de reprise des objets nécessitant un soin spécifique et stockage de biens à revaloriser.
6. Conciergerie de territoire : lieu où il est possible de travailler, de se réunir, de stocker, de louer, etc. + boutiques de seconde main, vélos et cargos partagés, buvette et espace scénique, etc.
7. Production d'engrais biologique : filière de production urbaine d'engrais biologiques à partir d'urines récoltées dans un réseau d'urinoirs, en vue d'une valorisation agricole.
8. Gestion des déchets verts : unité de récolte et de valorisation des différentes fractions de déchets verts avec un tri à la source.
9. Logistique de biens et de services en économie sociale (non alimentaire) : gestion des transports de biens réalisés en RBC par une série d'acteurs locaux.
10. Livraison de biens de première nécessité (alimentaire) : services de livraison à vélo de plats préparés en partenariat avec les CPAS.
11. Métiers d'inclusion numérique de quartier : ateliers informatiques et help-desk.
12. Mobilité durable et solidaire : service de taxis sociaux à destination des personnes moins mobiles ou socialement défavorisées en réponse aux besoins non couverts par l'offre actuelle
13. Petites réparations et activités de support en urbanisme de transition : préparation à et gestion de la mise à disposition des citoyens locaux avant leur réaffectation à un autre usage.

Pour chaque secteur d'activités, une fiche a été produite sur base d'un approfondissement de la thématique avec les acteurs pertinents et d'une recherche de données économiques et techniques permettant de combler les informations manquantes. Cette fiche décrit en détails les activités constitutives du secteur, les objectifs auxquels elles répondent, le public de travailleurs et de bénéficiaires, les qualifications et formations requises, l'échelle géographique concernée, les questions juridiques soulevées (ces activités étant souvent situées dans des interstices du droit actuel), les freins à son développement antérieur, les sources d'inspiration et la concurrence, les prévisions économiques principales (investissement requis, ETP espérés, chiffre d'affaire...) et l'identification des personnes ressources à contacter pour développer plus en détails l'activité.

Il importe de souligner que, au-delà du partage de ressources administratives et de support au sein des futures EBE, ces activités sont souvent intrinsèquement liées entre elles. Il peut s'agir d'un partage d'espace ou de matériel, de prestation de services ou de liens commerciaux. Cette dynamique peut contribuer à la mobilité professionnelle des travailleurs de l'EBE, qui ne doit pas seulement (ni

principalement) être pensée comme une mobilité externe (vers l'économie traditionnelle ou sociale) mais qui peut aussi être intra et inter sectorielle, au sein même de l'EBE.

**Le deuxième chapitre** est celui des modélisations économiques. Trois modélisations sont réalisées dans un travail prospectif qui analyse successivement les conditions de viabilité théorique d'une Entreprise à But d'Emploi (EBE); la pertinence économique et le potentiel de création d'emplois des 13 secteurs d'activités identifiés préalablement et, enfin, la viabilité de quatre scénarios fictifs d'EBE de tailles différentes et qui mettent en œuvre certaines activités parmi les 13 secteurs, en fonction d'hypothèses de développement et de stratégies d'entreprise possibles ou non en fonction de leur taille.

La première modélisation est théorique et indépendante des 13 secteurs d'activités identifiés dans le 1<sup>er</sup> chapitre. Les conditions de viabilité économique d'une EBE sont d'abord analysées en mettant en présence l'ensemble des coûts et revenus théoriques qui composeront son modèle économique : les subsides, le chiffre d'affaires, les coûts de personnel, les coûts de fabrication (coûts des ventes et prestations) et l'impact des investissements à consentir. En procédant de façon itérative pour parvenir à la modélisation d'une entreprise robuste, nous identifions les conditions de viabilité sous la forme de constantes : les subsides nécessaires; et sous la forme de ratios : le chiffre d'affaires par an et par personne et la part des coûts de fabrication dans le chiffre d'affaires.

L'entreprise théorique modélisée ici est significativement différente de l'entreprise à but d'emploi française : elle rémunère ses salariés aux conditions de la commission paritaire 329.02 qui prévaut dans le secteur socio-culturel (et non au revenu minimum); elle engage du staff de management, coordination et supports-métiers à hauteur de 2 personnes pour chaque tranche de 15 travailleurs (ETP) embauchés dans le public-cible (plutôt que d'avoir un subside pour une seule personne de direction); elle investit intensément dans la formation de ses travailleurs ; et son besoin de financement pour ses investissements initiaux (achats de matériel, machines, locaux) est reconnu dans le cadre de l'expérimentation par un subside à l'investissement qui est calculé sur base des embauches des trois premières années et est fixé à juste au-dessus de 10.000 €/travailleur, soit un tiers des besoins en investissements d'entreprises comparables, sur base d'un benchmarking d'une vingtaine d'entreprise sociale bruxelloise.

Il ressort de cette première modélisation que la viabilité économique peut effectivement être atteinte avec un seuil qui dépend d'une part du chiffre d'affaires marchand attendu de chaque salarié et d'autre part du montant du subside octroyé pour la remise à l'emploi des personnes privées durablement d'emploi (PPDE). Si le subside est fixé à hauteur de 40.000 euros annuels par personne à temps plein –dans la ligne des conclusions de l'étude Solvay/Dulbea de 2020 sur le coût du non-emploi– et que le chiffre d'affaires atteint graduellement 14.500 euros par salarié à temps plein en année 5, l'entreprise est viable et pourrait dégager des marges au-delà de l'expérimentation. La meilleure prise en compte des besoins de l'entreprise en investissements, en encadrement et en formation permettent de mettre ce scénario en avant. Si le chiffre d'affaires annuel attendu par salarié devait par contre être calqué sur le modèle français (arrondi à 5.000 euros par ex-PPDE en cinquième année d'existence), le subside annuel par PPDE mis à l'emploi nécessaire est de 46.000 euros. Ce scénario n'est pas mis en avant.

Ces conditions étant définies, nous tâchons dans un second temps d'évaluer le potentiel économique des 13 secteurs d'activités et, partant, le nombre d'emplois potentiellement créés. Ce potentiel est évalué à partir de statistiques générales et de comparaison à des expériences voisines. Le résultat de cette deuxième modélisation permet de vérifier la pertinence économique des activités et de postuler le volume d'emploi qui pourrait être créé dans l'hypothèse de leur mise en œuvre.

Le potentiel théorique des activités identifiées atteint les 2.400 emplois. Ces activités pourraient, parallèlement, générer près de 65 millions d'euros de chiffre d'affaires en année 5. Globalement, en cinquième année toujours, si toutes les activités sont réalisées, le CA moyen par salarié serait de 26.235

euros et le ratio de coûts de fabrication ramené au chiffre d'affaires de 29 %. En outre, pour mener à bien leurs activités, les EBE pourraient dépenser jusqu'à 19 millions d'euros en achat de biens auprès d'autres acteurs principalement bruxellois, 13 millions d'euros en frais de fonctionnement et 210 millions en investissements, soit près de 380 millions d'euros de retombées économiques pour le territoire en 5 ans (plus de 158.000 euros par PPDE engagé), pour un investissement public de l'ordre de 336 millions d'euros selon les chiffres issus de l'étude prospective coûts-bénéfices réalisée par la KUL en parallèle à notre travail<sup>10</sup>.

Notons aussi que les activités proposées sont des activités qui ont un impact environnemental et social fort sur la Région. À ce titre, le projet dépasse de loin la seule dimension de l'emploi. En effet, si le modèle d'EBE coûte cher par rapport à d'autres dispositifs d'insertion, notre étude démontre que TZCLD est un modèle complet qui produit d'autres externalités positives pour la Région que la remise à l'emploi d'un public-cibles particulier.

Dans la troisième modélisation, nous scénarisons des EBE de quatre tailles différentes et qui développent en leur sein certaines activités issues des 13 secteurs précédemment définis. Le choix de ces activités est effectué en fonction d'un objectif de taille (allant de 42 à 477 salariés à un horizon de cinq ans). Les résultats des projections de chaque scénario sont, enfin, confrontés aux conditions de viabilité économique définies en début de chapitre.

Dans le cadre des modélisations de la viabilité d'entreprise à but d'emploi de tailles différentes, nous avons estimé comment et dans quel cadre des EBE développées sur territoire bruxellois pourraient se déployer tout en respectant les prescrits issus de nos précédentes analyses. Selon les modèles établis, les EBE qui présentent la plus grande pertinence économique sont les EBE réalisant l'objectif de 150 à 245 emplois à un terme de 5 ans. Leur viabilité semble plus certaine, elles font apparaître moins de risques liés à leur trésorerie, et elles sont sans doute aussi plus performantes en termes d'impact économique direct que les plus petites EBE. Plus largement, les conditions de viabilité des EBE et des activités apparaissent comme un équilibre entre, d'une part, des financements publics constants (aides PPDE) et ponctuels (aides à l'investissement et capital d'amorçage), et d'autre part le développement d'activités nécessitant peu d'investissements et représentant des frais variables ou coûts de production « raisonnables ». Ces EBE modélisées développent 12 à 15 activités différentes, ce qui nous semble laisser la possibilité de recruter des profils de salariés très diversifiés quant à leurs attentes, potentialités et compétences (acquises ou à acquérir au sein de l'EBE). Enfin, il existe une possibilité d'opérationnaliser ces EBE grâce à un ancrage territorial cohérent et possédant un potentiel économique important.

Sur base de ces travaux, nous recommandons de développer des EBE dont la taille dépasse les 100 équivalents temps plein, en y rassemblant plusieurs secteurs d'activités différents. C'est l'une des conditions requises pour atteindre un point d'équilibre économique après 3 ou 4 années d'existence, si ces entreprises doivent pouvoir mettre en œuvre des activités des 13 secteurs à fort impact social et écologique, et exploiter le potentiel de créations d'emplois estimé dans la deuxième modalisation. Ajoutons que les finances des EBE sont fortement dépendantes des subventions octroyées et, durant les premières années particulièrement, de celles liées à l'investissement. Enfin, il est à noter l'importance de l'apport des fonds de départ, notamment en termes de capitalisation pour faire face aux besoins de trésorerie. Si ces conditions permettant l'émergence d'entreprises à but d'emploi 'robustes' ne sont pas remplies, celles-ci devront se replier sur des activités nécessitant moins d'investissements, comme les activités de services ou celles mises en œuvre en France par des entreprises à but d'emploi non capitalisées.

---

<sup>10</sup> De Smedt, L., Chomé, F., Nicaise, I. (2021) *Buurten Zonder Langdurige Werkloosheid : Ex-ante Sociale Kosten-Baten Analyse, Onderzoek in opdracht van Actiris, KU Leuven – HIVA – Onderzoeksinstituut Voor Arbeid en Samenleving*, 106 pp.

Par ailleurs, l'analyse détaillée de chaque secteur d'activités permet d'identifier que certains d'entre eux ne respectent pas le critère de chiffre d'affaires minimal par travailleur et par an nécessaire à une entreprise viable. Cela souligne, selon nous, la nécessité de créer des EBE de taille significative et multi-activités, afin que les plus contributives puissent soutenir les activités ne respectant pas entièrement tous les critères, mais dont Comité Local pour l'Emploi (CLE) estime qu'elles ont une pertinence sur le territoire.

L'étude souligne finalement la nécessité d'une ambition affirmée et une préparation solide au projet. En effet, le modèle de TZCLD bruxellois proposé ici est ambitieux parce qu'il suppose, en l'état, un chiffre d'affaires par travailleur plus important que ce qu'il est possible d'observer en France. C'est sans doute tout l'enjeu du travail amorcé ici : construire des projets – avec les PPDE et les entrepreneurs qui porteront des EBE – qui ont à la fois une véritable ambition et une pertinence économique, et en complémentarité avec les entreprises sociales déjà existantes. Cela nécessite un travail de préparation et d'accompagnement important en amont et au lancement des activités. Enfin, ces projets sont également ambitieux en termes d'impact local, à la fois sur le plan économique, social et environnemental. Si tous ces volets – et particulièrement les impacts indirects – ne sont pas chiffrés ici, il est pressenti, au vu des activités et des montants engagés (dépenses et investissements locaux), que la réussite des EBE apporte un véritable bénéfice au paysage économique et social de la région.

**Le troisième chapitre est consacré à l'identification des besoins des micro-territoires.** Pour tester la méthodologie de « cadastre des besoins des territoires » dans des micro-territoires-tests, une méthodologie par étapes a été suivie. L'analyse a visé dans un premier temps à dessiner les contours des micro-territoires éligibles en RBC, en prenant en compte les critères statistiques initialement imaginés et proposés par Actiris et en inscrivant ceux-ci au sein des secteurs statistiques. Sur cette base, il est proposé de permettre la formation de micro-territoires pertinents par remembrement de plusieurs secteurs selon des modalités variées détaillées dans le rapport.

Dans un second temps, l'analyse se porte sur les dynamiques locales observées dans 3 micro-territoires choisis parmi les propositions des six interlocuteurs publics d'Actiris ayant manifesté leur intérêt pour le projet avant le mois de décembre 2020 : Schaerbeek, Berchem-Sainte-Agathe, Bruxelles Ville, Forest, Molenbeek-Saint-Jean, Saint-Josse-Ten-Node. Un compte-rendu de l'analyse des dynamiques locales a été proposé au Comité de pilotage de cette recherche qui, sur base de nos propositions, a considéré qu'il était opportun d'explorer plus en détails les micro-territoires identifiés sur les communes de Schaerbeek, Berchem-Sainte-Agathe et Bruxelles Ville.

Dans le cas de la commune de Berchem-Sainte-Agathe, une personne a été recrutée par le CPAS et la Commune pour travailler sur le projet TZCLD afin de lancer une démarche participation citoyenne et un assemblage des différents acteurs pertinents sur le territoire de la Cité Moderne. Le secteur statistique concerné est le seul secteur de la commune qui soit situé en ZRU, ce qui impose une prise en charge des articulations avec les secteurs voisins, aux caractéristiques socio-économiques plus favorables (comme c'est le cas en France pour des projets à fort caractère urbain, par exemple à Paris et à Lille). En juillet 2021, un atelier de quartier a été installé au cœur de la cité avec le soutien de plusieurs acteurs locaux. Les échanges avec les habitants, à travers des entretiens individuels ou en groupes de parole, ont porté sur la problématique du travail et de l'emploi dans le quartier mais aussi sur le contexte même du quartier et des diverses difficultés qui y sont rencontrées. A partir de là, quatre secteurs d'activités ont pu être identifiés :

1. Conciergerie de quartier/Maison de quartier multifonctions : tiers-lieu comprenant à la fois des activités tenant du lien social (ateliers, formation, groupes de parole, divertissement, maison des jeunes, lieu d'accueil pour les femmes, les mamans, etc...) et des activités relevant du réemploi ou de l'échange d'objets et de matériel (via commerce, prêt, don, troc, gestion d'achats groupés, entrepôt de quartier).
2. Maraîchage/Jardinage : à partir des terrains agricoles du Zavelenberg et des friches internes à la cité jardin, activités de maraîchage, entretien des espaces verts et des haies, mais aussi

récupération (et stockage) des eaux pluviales et établissement d'un système de vente et distribution des produits de maraichage interne au TZCLD

3. Bâtiments : les bâtiments de la cité sont classés, ce qui complexifie grandement leur rénovation, surtout la rénovation des façades et de l'extérieur des bâtiments. Il est donc nécessaire et utile de développer une offre de réparation, d'entretien et d'amélioration des bâtiments par l'intérieur, anticipant les effets des bouleversements climatiques en cours.
4. Tourisme : travailler le lien entre un ensemble architectural presque unique en Europe et une zone verte d'agriculture urbaine en l'inscrivant dans un tourisme redimensionné, tel que nous l'avons vécu depuis la pandémie.

La méthodologie développée dans cet atelier de quartier à Berchem a été aussi permis à préfigurer quelle serait la présence et la participation des habitants du quartier et des personnes durablement éloignées de l'emploi dans la constitution du CLE (Comité Locale pour l'Emploi). Il a par ailleurs été jugé utile de passer sans attendre, et avec la participation des habitants concernés, aux premières réparations jugées nécessaires, notamment la question de la présence de tunnels ratiers sous les maisons. C'est dans cette tension entre les réparations à pratiquer dans les quartiers et les anticipations à envisager dans les territoires que se trouve sans doute la voie à suivre pour les futurs travaux de l'EBE et du CLE.

Concernant Schaerbeek, la commune, le CPAS et la Mission locale ont entamé dès janvier 2021 des travaux avec plusieurs acteurs locaux de l'insertion socio-professionnelle. La dynamique TZCLD s'y ancre, en outre, dans les deux Contrats de Quartier en cours sur le territoire concerné et dans le « plan climat » de la commune. Cette institutionnalisation du projet rend, à cette heure, l'implication des PPDE difficile. Ils seront néanmoins mobilisés dans les mois qui viennent. L'identification des besoins du territoire est dès lors menée par les acteurs prémentionnés avec l'ensemble de leur partenaires publics, associatifs et issus de l'économie sociale. Elle débouche sur l'identification de 10 secteurs d'activités à développer :

1. Conciergerie de quartier : service de petites interventions techniques délaissées par le marché classique
2. Mobilité douce : atelier d'autoréparation de cycles et trottinettes, livraison et enlèvement à domicile à vélo, apprentissage de la pratique du vélo en ville et encadrement des transports collectifs à vélo
3. Nettoyage « tempête » : pour répondre aux besoins non pris en charge par les titres-services, services de nettoyage de tapis et siphons, de vidage de gouttière, « gros » nettoyage...
4. Donnerie/ressourcerie : récolte des jouets, vêtements, meubles et appareils électriques afin de procéder à leur remise en état, reconditionnement et vente.
5. Logement : réaménagement du domicile à travers des opérations de dépannage, de décoration et d'adaptation suite à une perte de mobilité des habitants
6. Cohésion sociale : création et aménagement d'espace vert, organisation de sortie culturelle, service d'écrivain public, échange de savoirs...
7. Bien-être : services de massage, ateliers d'information santé, conseils de soin...
8. Fracture numérique : développement des compétences informatiques et technologiques des habitants et remise en état de matériel défectueux
9. Agriculture urbaine : formation et accès aux ressources matérielles nécessaires
10. Services sociaux/MRS : non décrit

Cette dynamique d'amorçage local du projet dessine les contours d'un futur Comité local pour l'emploi rassemblant les partenaires institutionnels et associatif désireux de s'engager dans le pilotage de l'expérimentation sur le territoire, où la perspective entrepreneuriale est largement prise en charge. L'intégration des publics concernés fait partie des points de vigilance qui devront également rendre la description des activités plus orientées vers des besoins du micro-territoire.

Dans le cas de Bruxelles-Ville, un partenariat avec entre la Commune et la Centrale de l'emploi était entamé sur le projet, avec le soutien de la Maison de l'emploi et en lien avec un Contrat de Quartier Durable à Neder-Over-Hembeek. Il s'intègre dans une analyse antérieure des modes d'intervention pertinents à développer sur le territoire considéré comme un « lieu décentré dont les chercheurs d'emploi n'ont pas suffisamment accès à l'offre de service en termes d'emploi ». Pour répondre aux défis identifiés à l'occasion de cette analyse et repérés les besoins du micro-territoire auxquels une EBE pourrait répondre, un hackathon sera organisé avec les partenaires associatifs et les habitants du quartier en novembre 2021. Le cas bruxellois illustre particulièrement bien que ce rapport ne peut offrir qu'une photographie de la réalité du moment alors que les dynamiques se poursuivent sur tous les territoires mobilisés.

Au terme de cette analyse, nous pouvons affirmer qu'au plus un territoire sera diversifié, au mieux les conditions de pertinence seront réunies pour réaliser un projet de TZCLD. Les deux conditions préalables favorisant une installation réussie du projet sont donc l'hétérogénéité du territoire lui-même et le soin apporté à l'information des populations concernées au premier chef par la proposition. Afin de parvenir à réaliser ces deux conditions, l'intrusion de « tiers » dans les moments de rencontre et de dialogues avec les populations locales est nécessaire. Il favorise un déplacement des cadres de l'action publique standardisée et légitime l'ajustement aux réalités du territoire. Comme la conclusion de cette étude l'explique en fin de document, le projet TZCLD requiert donc une modification culturelle du cadre de référence car, contrairement à ce que son nom semble indiquer, les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée sont bien d'autres choses qu'une politique de remise à l'emploi des personnes les plus précarisées.

## Liste des abréviations

ARAE	Ateliers de Recherche Active d'Emploi
AFT	Ateliers de Formation par le Travail
AIS	Agence immobilière sociale
ASBL	Association sans but lucratif
BNB	Banque Nationale de Belgique
BRICo	Bureau de Recherches et d'Investigation – sur le - Commun
CA	Chiffre d'affaires
CAPEX	Capital expenditure (investissements)
Cash-flow	Trésorerie
CDI	Contrat à durée indéterminée
CLE	Comité Local pour l'Emploi
COGS	Cost of goods sold (Coût des ventes)
CPAS	Centres Publics d'Action Sociale
EBE	Entreprise à But d'Emploi
EBIT	Bénéfice avant impôts et frais financiers
EBITDA	Bénéfice avant impôts, taxes amortissements des immobilisations (investissements) et dépréciations
EPN	Espace public numérique
ES	Economie sociale
ETP	Equivalent temps plein
DEEE	Déchet d'équipement électrique et électronique
ILDE	Initiatives locales de développement de l'emploi
OPEX	Operational expenses dépenses de fonctionnement hors personnel
PMR	Personnes à Mobilité Réduite
MDE	Maison des étudiants
MRS	Maisons de Repos (& de soins)
PPDE	Personne privée durablement d'emploi
RBC	Région de Bruxelles-Capitale
SAE	Schaerbeek Action Emploi
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
TZCLD	Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée
ZRU	Zone de Revitalisation Urbaine

## Introduction générale

Le « marché de l'emploi » peut-il offrir des emplois durables et de qualité aux chômeuses et chômeurs de longue durée ? Depuis 20 ans, les emplois précaires et mal payés, les activités nocives pour l'environnement et les *bullshit jobs* se multiplient dangereusement. « L'armée de réserve » des chômeurs s'agrandit de jour en jour, et toutes les prévisions sont catastrophiques. La pression pour accepter l'inacceptable pèse donc sur les épaules de ceux qui n'ont pas de travail, et ce risque effraie ceux qui en ont un.

Face à ces menaces, il ne faut pas se contenter de demander (à qui ?) d'arrêter le détricotage du salariat auquel aspirent les plateformes capitalistes d'économie collaborative. Il faut viser plus haut. Nous avons besoin de mettre quelque chose en route aujourd'hui pour réparer les catastrophes du confinement et préparer l'avenir. « Démarchandiser, dépolluer et démocratiser », écrivent Ferreras, Méda et Battilana dans *Le manifeste Travail*.

Dans une tribune publiée par L'Echo durant l'été 2020, des acteurs syndicaux et académiques rappelaient que « le travail durable est la meilleure solution face au chômage de longue durée »<sup>11</sup>. Nous avons de longue date que la sortie de la précarité requiert un emploi particulièrement consolidant : CDI, temps de travail adapté, salaire qui permette de vivre dignement, temps de déplacement réduits, employeur à l'écoute de leurs difficultés... Dans une société organisée autour du salariat, ne pas se donner collectivement les moyens d'offrir un emploi correctement rémunéré à tout le monde, c'est abandonner les chômeurs sur le bord de la route.

Des acteurs académiques, syndicaux, de l'insertion socio-professionnelle et de l'économie sociale s'investissent aujourd'hui dans les travaux préparatoires aux Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, en Wallonie comme à Bruxelles. Parce qu'ils estiment que nous avons collectivement besoin de créer des emplois utiles et de proximité, non seulement pour lutter contre les effets de la pandémie mais aussi pour prévenir les conséquences des désastres écologiques en cours. Parce qu'il faut rémunérer ces travailleurs au-delà du minimum des 14€ de l'heure pour lutter réellement contre la pauvreté. Parce qu'il faut faire place aux travailleurs dans le gouvernement des entreprises pour que le travail redevienne un moyen d'intégration et d'émancipation.

Cette étude s'inscrit dans cette perspective, visant à expérimenter l'éradication de la privation volontaire d'emploi sur des territoires volontaires. En France, l'expérimentation est en train de redonner confiance à la capacité du politique à fournir des solutions aux problèmes des citoyens. Il s'agit maintenant de voir comment adapter cette expérimentation en Belgique et, en ce qui concerne le périmètre plus précis de cette étude, d'identifier des activités économiques potentielles pouvant être développées dans la Région de Bruxelles-Capitale dans le cadre des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD).

Les activités des entreprises à but d'emploi (EBE) françaises ont principalement été développées au sein de quatre secteurs : développement du tissu économique local, cohésion sociale, lutte contre l'exclusion et transition écologique<sup>12</sup>. Le consortium en charge de cette étude disposait d'emblée d'une

---

<sup>11</sup> BIERLAIRE, Renaud et BINGEN, Aline, « Le travail durable est la meilleure solution face au chômage de longue durée », 07/08/2020, dans L'Echo, <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/general/le-travail-durable-est-la-meilleure-solution-face-au-chomage-de-longue-duree/10243333.html>

<sup>12</sup> Fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée, « Expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée. Bilan intermédiaire 2018 », 2018 ; Florence Allot et Geneviève Lallemand-Kirche, « L'évaluation économique de l'expérimentation visant à résorber le chômage de longue durée (ETCLD) » (IGF - IGAS - DARES, 2019); Olivier Bouba Olga, « Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée », Rapport intermédiaire du comité scientifique (Paris: DARES, 2019); Eve Durquety et Paul Manon, « Evaluation de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée. Lot 3 : Territoires urbains – petites villes », Rapport d'évaluation intermédiaire (Paris: DARES - KPMG, 2019); Loicka Forzy et al., « Territoire Zéro Chômeur à Jouques », Rapport d'évaluation intermédiaire (Paris: DARES - ASDO études - ANSA, 2019); Loicka Forzy et al., « Territoire Zéro Chômeur Entre Nièvres et Forêts », Rapport d'évaluation intermédiaire (Paris: DARES - ASDO études - ANSA, 2019); Anne Fretel et Florence Jany-Catrice, « Une analyse de la mise en œuvre du programme

excellente connaissance de ces secteurs à Bruxelles. ConcertES, la plate-forme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale, rassemblent des organisations qui sont à la fois actives dans les différents secteurs au sein desquels les activités seront développées et auprès des publics concernés par l'expérimentation TZCLD. Les opérateurs bruxellois de RESSOURCES, la fédération des entreprises sociales et circulaires, disposent d'une expertise dans la récupération et la meilleure valorisation possible d'objets du quotidien inusités. La Fédération des services sociaux est constituée de membres directement impliqués dans les services à la personnes (via les fédérations du social et de la santé) mais aussi dans les services à la collectivité. Pour sa part, le CESEP dispose d'une connaissance approfondie de l'expérimentation française et du processus à l'œuvre en Wallonie autour de celle-ci.

Nous avons pris appui sur ces réseaux pour identifier, avec les acteurs *régionaux*, les activités pouvant être exercées dans les EBE bruxelloises (Chapitre 1). Ceci constitue la base sur laquelle penser l'amélioration du modèle économique des TZCLD (Chapitre 2). Ces analyses menées à l'échelle de la Région sont ensuite mises en perspective avec les réalités spécifiques de trois micro-territoires (Chapitre 3).

Plus concrètement, le premier chapitre, vise à identifier les besoins du territoire de la Région de Bruxelles-Capitale et à modéliser économiquement une série de propositions d'activités émanant des acteurs de terrain actifs sur le territoire de la RBC (acteurs de l'économie sociale et de l'insertion, travailleurs sociaux, mais aussi créateurs et artisans).

Le deuxième chapitre analyse l'opportunité économique et la viabilité économiques des EBE à partir des secteurs d'activités identifiés dans le chapitre précédent. Il justifie la nécessité de développer des EBE de plus de 150 salariés à l'échelle de cinq ans, sur base d'un financement public de 40.724 euros par an et par travailleur, couplé à des aides publiques à l'investissement de 14.000 et 20.000 euros par Salarié (ex-PPDE) et par an. Dans ce cadre, et à partir de l'analyse des activités proposées dans le premier chapitre, il est possible de développer plus de 2.400 emplois et de générer près de 65 millions d'euros de chiffre d'affaires en année 5.

Le troisième chapitre est consacré à l'identification des besoins des micro-territoires. Il vise à identifier les conditions méthodologiques d'un déploiement démocratique et efficace des EBE à Bruxelles. Cette analyse permet d'identifier trois conditions de réussite du projet sur les micro-territoire : l'hétérogénéité du territoire lui-même, le soin apporté à l'information des populations concernées au premier chef par la proposition, et la présence d'un tiers.

La présente étude ne prend donc pas pour point de départ les réalités micro-territoriales : la demande d'Actiris était de consulter les acteurs sectoriels à l'échelle de la Région. Ce travail est néanmoins directement utile aux acteurs territoriaux qui s'investiront dans le projet : il constitue une boîte à outils dans laquelle ils pourront piocher des éléments économiques importants pour éviter les ornières dans lesquelles certaines EBE françaises se sont embourbées à leurs débuts. Cette démarche est essentielle afin de réaliser efficacement l'objectif de l'expérimentation, dont la pandémie du Covid-19 nous a rappelé l'urgente nécessité : traiter démocratiquement les enjeux liés à l'insécurité économique des personnes précarisée et ceux de la nécessaire transition écologique.

Car c'est bien de ceci dont il sera question dans les pages qui suivent : prendre en charge les défis que nous posent le présent. Comme les récentes inondations en témoignent, il est urgent de préparer l'avenir et les institutions actuelles ne semblent pas à la hauteur du défi, au sein où elles peinent à anticiper des « catastrophes » pourtant prévues, ou au moins prévisibles. Or, c'est bien ce défaut de prévision et de précaution que le projet TZCLD entend combler à l'échelle micro-territoriale. En cela, il importe de ne pas l'examiner uniquement comme un vecteur de remise à l'emploi, mais aussi et surtout comme un outil d'expérimentation démocratique au service du futur de l'ensemble des citoyens. Pour y parvenir, il ne peut que rompre avec la linéarité des dispositifs existant, leur

---

expérimental visant à la résorption du chômage de longue durée dans le territoire urbain de la Métropole de Lille », Rapport d'évaluation intermédiaire (Paris: DARES - Clersé - LIRTES, 2019).

propension à continuer à creuser des sillons qui nous éloignent d'une planète habitable. Les TZCLD imposent de rompre avec cette inertie et de prendre en charge le réel plutôt que l'institutionnel, en produisant droits nouveaux (i.e. le droit d'obtenir un emploi durable) dont bénéficient d'abord les personnes les plus fragilisées et les plus impactées par les catastrophes les plus récentes.

## Chapitre 1. Identification des activités économiques potentielles sur le territoire régional

Pour identifier les activités économiques potentielles, nous avons procédé en trois temps, qui seront présentés en détails dans ce chapitre : Concertation avec les acteurs de terrain (1.1), Identification des activités économiques potentielles (1.2), Travail sur les secteurs d'activités (1.3). Ce chapitre se conclut par des remarques transversales et des conclusions intermédiaires pour la suite des travaux à mener pour l'opérationnalisation des TZCLD pour la RBC (1.4). Vous trouverez le listing des 13 secteurs d'activités sélectionnés dans le Tableau 2.

### 1.1. Concertation avec le terrain

Identifier les besoins des territoires et les projets qui y seraient souhaitables peut se faire de deux manières : en interrogeant les institutions qui gèrent ces territoires ou les personnes qui y habitent - et plus précisément, pour ce qui est de notre recherche, le public concerné par la proposition TZCLD. Dans notre cas, les deux possibilités se sont révélées impraticables ou, en tout cas, inconfortables dans un premier temps. Le recours aux institutions a paru insatisfaisant en ce qu'elles renvoyaient le plus souvent à des constats existants, venant de contrats de quartier ou de plans de cohésion sociale par exemple, qui ne cadraient pas complètement avec la recherche plus fine qu'imposent le projet TZCLD et les particularités de son public cible. L'interpellation de la population étant quant à elle rendue ardue pour des questions méthodologiques, notamment en termes d'accessibilité des données des PPDE. Il ne pouvait être question, à ce stade, de faire attendre à des publics connus pour être éloignés de toute possibilité d'emploi, un mécanisme d'insertion non encore politiquement assuré. C'est la raison pour laquelle nous avons opté pour une position médiane : la concertation avec le milieu associatif et de l'économie sociale, pris dans son sens large (de l'ASBL à la coopérative, voire à des collectifs ou à des comités citoyens). Ces milieux ont cet avantage de connaître à la fois la position institutionnelle ainsi que la parole et les besoins de terrain d'un territoire donné : ils occupent en soi une position intermédiaire et mitoyenne qui nous a paru être adéquate pour lancer le processus de récolte des manques et des besoins territoriaux.

Le cadre de notre récolte d'idées et de propositions ne s'est pas limité aux communes ayant déjà manifesté leur intérêt à Actiris pour l'instauration d'un projet TZCLD sur leur territoire mais a plus globalement pris en compte l'ensemble de la Région, sans distinction territoriale aucune, de façon à constituer ce que l'on pourrait nommer une « boîte à outils » certes généraliste mais éventuellement adaptable à des situations et à des volontés plus territorialisées.

Durant le mois de janvier 2021, la FdSS, ConcertES et Ressources ont sollicité très largement au-delà de leurs membres afin de réunir des acteurs représentatifs des diverses problématiques abordées par la proposition des TZCLD.

Si les acteurs de l'économie sociale et circulaire et de l'action sociale ont été les premiers à être consultés, ConcertES a également sollicité des acteurs transversaux, comme des agences-conseils en économie sociale, des organismes publics et des fédérations de l'économie sociale pour identifier des thématiques transversales<sup>13</sup> afin de créer une image représentative des besoins de la RBC.

Six rencontres, réalisées virtuellement en fonction de la situation sanitaire, ont été animées par des tours de paroles successifs afin de répondre aux différentes questions du formulaire repris ci-dessous :

---

<sup>13</sup> La liste des organismes concertés est reprise dans l'Annexe 2 « Liste des organismes concertés ».

### Questionnaire mobilisé durant les réunions de brainstorming (mi-janvier à fin janvier 2021)

- Quelles sont les activités de services à la collectivité manquantes sur le territoire RBC ?
- Quelles pourraient être les activités à fort impact social/écologique mais ne pouvant pas émerger dans les conditions socio-économiques actuelles ?
- À quels besoins ces activités répondent-elles et à quels publics s'adressent-elles ?
- Serait-il utile de les développer sur l'ensemble du territoire ou uniquement sur certains territoires ?
- Pour quelles raisons ces activités sont-elles peu développées aujourd'hui ?
- Pensez-vous que ces activités risqueraient d'entrer en concurrence avec une activité du même type ?
- Quelles seraient les compétences attendues des travailleurs ?

Ces questions ont été envoyées au préalable aux acteurs sollicités, accompagnées d'une explication du mécanisme TZCLD ainsi que de l'étude « *Des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en Belgique. 20 conditions pour une appropriation réussie* »<sup>14</sup>. Un vingtaine d'entretiens individuels ont été également menés par téléphone avec les acteurs ne pouvant se rendre aux différentes réunions en ligne, mais étant essentiel à notre sens pour avoir l'infographie la plus complète des besoins des territoires et des activités manquantes qui pourraient les combler en RBC.

Au total, une centaine d'acteurs ont donc répondu à l'appel<sup>15</sup>. C'est l'expérience de terrain des uns et des autres qui a d'abord été sollicitée, inférant qu'un regard prospectif peut être estimé pertinent s'il est soutenu par une solide analyse de l'existant et une forte connaissance des probabilités et des conditions de réussite de projets potentiels et prospectifs. Les participants ont abordé des spectres aussi larges que variés allant de l'économie circulaire à la mobilité sociale et solidaire, en passant par la lutte contre l'exclusion et la fracture numérique. Du fait même de la nature des porteurs de l'étude, le panel d'organismes sollicités se voulait également représentatif des différents cercles concernés par la démarche des TZCLD, c'est-à-dire les secteurs de l'économie hyper localisée (ConcertES) et circulaire (Ressources), les secteurs des services à la collectivité (ConcertES et la FDSS) et, enfin, des acteurs transversaux (fédérations membres de ConcertES).

## 1.2. Identification des activités économiques potentielles

### 1.2.1. Premiers résultats

Au terme de ces rencontres et débats, une soixantaine d'activités potentielles, répondant aux sept questions composant le formulaire remis aux participants, ont été identifiées. Ce résultat fructueux demandait évidemment à être amendé par une analyse portée par des indicateurs relevant de la nature même du projet TZCLD. Ainsi ces propositions d'activités ont été tamisées par des filtres tenant au niveau de concurrence contenu dans ces propositions d'activités avec les secteurs privés et publics mais aussi avec les activités portées par le bénévolat ; au niveau de qualification requis, censé être le plus bas possible ; au nombre d'emplois potentiels créés par l'activité ; à l'impact social et environnemental ne pouvant qu'être positif ; et enfin à la sélection d'activités s'inscrivant au moins en partie dans la secteur marchand. Vous trouverez dans l'Annexe 3 « Document de travail de sélection des activités économiques potentielles TZCLD », l'ensemble des activités, les besoins auxquelles elles répondent, le public visé, les compétences requises pour les travailleurs, l'échelle territoriale du besoin, la législation afférente, les raisons de leurs non mise en place, leurs concurrences et complémentarités avec l'existant, leurs besoins économiques, les organisations ressources pour leurs déploiements, la documentation afférente, l'organisation proposant l'activité, les remarques particulières et générales

<sup>14</sup> CHARLES, Julien., HERMANT., Paul et DERMINE, Elise, « Des Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée en Belgique. 20 conditions pour une appropriation réussie, Nivelles : CESEP-ULB-UCL.

<sup>15</sup> L'ensemble des organismes concertés se trouve dans l'Annexe 2 « Liste des organismes concertés TZCLD ».

que soulèvent l'activité vis-à-vis du mécanisme TZCLD. Il est à noter que le code couleur du tableau correspond à : rouge pour les activités écartées, orange pour les activités en partie intégrée aux activités finales, et vert pour le choix des activités finales. Nous reviendrons plus amplement sur les deux dernières catégories plus tard dans cette partie.

**Tableau 1 : Ensemble des activités identifiées durant les concertations**

1#Agence de résilience climatique	32#Maraicher, éleveur, ouvrier agricole
2#Economie circulaire de matériel d'aides paramédicales	33#Mobilité durable et solidaire : vélos et cargos
3#Packaging des produits de l'économie sociale et circulaire	34#Opérateur de prolongation de la durée de vie des produits privés (B2C, B2B) : entretien, maintenance prévisionnelle, affutage
4#Quartier matières ( usine de quartier)	35#Optimisation des déchets verts (hors compostable)
5#Extra valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire	36#Parc attraction à la dismaland / Circle Land / Live my life in 2050
6#Conciergerie de territoire	37#Pépinière citoyenne, potager urbain
7#Production d'engrais biologique	38#Petits travaux / Gros blanc
8#Gestion des déchets verts	39#Récologie des déchets verts chez les particuliers et les entreprises
9#Logistique de biens et de services en économie sociale (non alimentaire)	40#Scrutateurs de bâtiments vides, application d'une forte taxe pour compte des communes, réquisition et transformation si nécessaire (logements temporaires, etc...)
10#Logistique : Livraison de biens de première nécessité (alimentaire)	41#Secteur de l'énergie (déchets verts)
11# Métiers d'inclusion numérique de quartier	42#Secteur de l' <i>upcycling</i>
12#Mobilité durable et solidaire (motorisée)	43#Secteur de l'alimentation (invendus)
13#Petites réparations et activités de support en urbanisme de transition	44#Secteur de l'eau ( maîtrise des ruissèlements, toitures stockantes, construction de citernes collectives, création de noues)
14#Agent culturel de quartier (médiateur culturel de quartier / organisateur de fête de quartier / bal intergénérationnel / garderie solidaire / cours d'éveil musical)	45#Secteur de la confection (Tissuthèque)
15#Aide pour les démarches administratives / reconnaissance des diplômes	46#Secteur de la construction (aides pour les ouvriers sur les chantiers au niveau de la gestion, du tri et de la mise en filière des déchets générés)
16#Alimentation durable "Restauration / Cantine solidaire / épicerie solidaire"	47#Secteur de la déconstruction (unité qui traite un ensemble de matériaux non-réutilisables en l'état mais qui peuvent l'être après une série de manipulation)
17#Approfondir les solidarités intergénérationnelles	48#Secteur de la pré-formation (valoriste)
18#Aide aux artisans dans le secteur alimentaire	49#Secteur de la réparation (service à domicile)
19#Blanchisserie solidaire	50#Secteur de la santé (lien social)
20#Coiffure, de l'esthétique, du soin et du service à la personne solidaire	51#Secteur des objets du quotidien (préparation au réemploi)
21#Commerces de détail (projet mixte dans le secteur alimentaire)	52#Secteur du bois (dans l'optique du mouvement des communs)
22#Construction en habitat passif	53#Secteur du démantèlement (travail de pré concentration)
23#Déménagements solidaires + (clôture des compteurs, ect...)	54#Secteur du livre (librairie associative, économie circulaire)
24#Développer une monnaie bruxelloise solidaire non adossée à l'euro	55#Secteur du reconditionnement (petits électro et IT)
25#Fabrication et installation d'éco-digesteurs	56#Secteur du <i>remanufacturing</i> (matériaux théque)
26#Fabriques d'initiatives pour EBE	57#Secteur du tri (travail de démantèlement multi-matière)
27#Fournisseur de mobilité sociale partagée	58#Smart housing pour sans-abris et réfugiés
28#Garage et auto-école solidaire	59#Transformation (Alimentaire)
29#Gestion des îlots de chaleur	60#Agenda culturel alternatif
30#Leasing de vêtements de 'tous les jours'	61#Expertises citoyennes pour les bureaux d'architecture

31#Maison des services sociaux / Atelier des droits sociaux / renforcement de la justice de proximité et des écrivains publics

### 1.2.2. Sélection

Ce travail effectué par les auteurs de l'étude a permis de faire émerger les 5 indicateurs de pertinence susceptibles d'évaluer a priori ces activités en les dotant d'une cote progressive (0 à 5) :

#### Indicateurs mobilisés pour la sélection des activités

- Niveau de concurrence (avec les secteurs public et/ou privé, concurrence directe et/ou indirecte)
- Nombre potentiel d'emplois créés
- Niveau de qualification nécessaire
- Non-marchand à marchand
- Impact social/ environnemental

Si les quatre premiers indicateurs sont de nature économique, le dernier prend en compte « l'impact social et environnemental » de l'activité potentielle<sup>16</sup>.

Cette première sélection a permis de réduire le nombre de propositions à 45 activités<sup>17</sup>.

Ensuite, sur une base plus fine, ont été regroupées certaines activités, soit parce qu'elles sont similaires ou complémentaires, soit parce qu'elles mobilisent les mêmes ressources sur les mêmes territoires. Cette approche nous a permis d'identifier **13 secteurs d'activités** pouvant, en théorie, être déployés en tout ou en partie au sein de n'importe quel territoire de la Région de Bruxelles-Capitale. Les secteurs d'activités retiennent donc en grande partie les 45 activités identifiées par les acteurs concertés de l'économie sociale, l'économie circulaire et des services sociaux. Nous reviendrons plus en détails sur la méthodologie effectuée lors du regroupement des activités entre elles au sein des 13 secteurs d'activités dans la troisième partie de ce chapitre<sup>18</sup>. Ce qu'il est important de noter à ce stade de notre étude est le fait que nous avons privilégié le choix d'opérer par secteurs d'activités plutôt que de fournir des listes d'activités, ce qui nous paraît plus fidèle à la composition des EBE françaises tout en permettant d'appréhender un plus grand ensemble de besoins et d'activités pouvant se déployer dans le mécanisme TZCLD.

<sup>16</sup> Il est arrivé que des indicateurs entrent en conflit dans l'évaluation de certaines activités : ont alors été privilégiés ceux qui sont le plus en phase avec les objectifs finaux d'un TZCLD, à savoir l'insertion socioprofessionnelle et l'impact social, direct et indirect. De fait, il a par exemple été décidé de garder l'activité portant sur les métiers relatifs aux espaces publics numériques (EPN) qui ne répond pas pleinement aux critères « Niveau de qualification nécessaire », « Non marchand à marchand », mais ayant un impact social crucial pour la RBC, la lutte contre la fracture numérique en RBC.

<sup>17</sup> Les 45 activités sont les activités en orange et vert dans l'Annexe 3 « Document de travail de sélection des activités économiques potentielles TZCLD ». Les activités en vert sont les 13 secteurs d'activités synthétiques retenus pour la suite de l'étude.

<sup>18</sup> Vous retrouverez les 13 secteurs d'activités sélectionnés avec descriptif dans le Tableau 2. Pour plus de détails pour l'ensemble des secteurs d'activités, veuillez-vous référer à l'Annexe 4 « Présentation des 13 secteurs d'activités ».

**Tableau 2 : Descriptif des 13 secteurs d'activités**

Secteur d'activités	Descriptif du secteur d'activités
(1) Agence de résilience climatique	En réponse aux changements climatiques qui affectent la vie et les relations de quartier, une EBE peut agir concrètement par des interventions de peinture de bâtiments, de récupération des eaux pluviales, de fabrication de micro-éoliennes ou de végétalisation (alimentaire ou non) des espaces privés ou associatifs. Cette unité réalise des opérations de terrain ayant un impact sociétal à long terme sur l'environnement immédiat des habitants d'un quartier.
(2) Matériel d'aides paramédicales	Création d'une unité de collecte et de revalorisation systématique du matériel paramédical et d'outils d'aide à la personne (électrique, électronique ou non). Le but est d'activer une filière de récupération spécifique inexistante actuellement qui fournit des produits et des services de première nécessité à toutes les personnes moins valides ou en perte d'autonomie temporaire ou non. Il peut s'agir de dispositifs adaptés à des pathologies, de biens consommables ou non, n'étant actuellement disponibles qu'en neuf en bandagisterie.
(3) Packaging des produits de l'économie sociale et circulaire	Mise en valeur d'objets revalorisés mais peu attractif en l'état afin qu'ils retrouvent preneurs. Cela peut prendre la forme d'emballages cadeaux pour des jouets, de conditionnement de vêtements de seconde main, de mise en scène de mobilier de récupération ou encore d'harmonisation de produits hétéroclites. Il s'agira aussi d'un travail d'embellissement qui donne une dimension qualitative à un travail de valorisation (couture, nettoyage, upcycling, travail manuel de précision ainsi que travail artistique/créatif).
(4) Quartier matières (Usine de Quartier)	Située dans un quartier disposant de friches semi-industrielles, ayant vocation à fonctionner dans le cadre d'un réseau plus large, la cellule de rassemblement « Matières » est pensée comme un espace semi-ouvert d'intelligence collective centré sur le travail de la matière, un espace remplissant différents usages : espace de retour d'expérience pour les habitants du quartier, espace de regroupement de matières invendues, espace de tri/dispatching des matières récupérées auprès des spécialistes de la préparation au réemploi, espace de travail de la matière, espace de solidarité, d'échanges de bonnes pratiques, de liens. Cette usine s'inspire à la fois du travail réalisé par des grosses Ressourceries en RW (et non présentes en RBC) qui traitent aussi des biens non-réutilisables mais aussi sur les EES actives dans la réutilisation au sein du secteur de la construction en RBC.
(5) Extra valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire (Unité qui transforme les invendus en vendus)	Située en cœur de quartier, ayant vocation à fonctionner dans le cadre d'un réseau plus large, l'unité d'Extra valorisation est pensée comme un espace d'intelligence collective centré sur le travail de l'objet, un espace remplissant différents usages : espace de reprise des objets nécessitant un soin spécifique ; espace de stockage de biens à revaloriser issus des captations des initiatives citoyennes, des acteurs de l'économie sociale et circulaire (ex : repair café); espace de travail de l'objet ouvert ; espace de solidarité, d'échanges, de liens, .... Cette unité vient par exemple en complément du développement local des recycleries sociales communales en offrant une intervention sur les objets récupérés qui ne trouvent de preneurs.
(6) Conciergerie de territoire	Il s'agit de mettre en place une « conciergerie de quartier » qui serait un navire amiral du projet TZCLD dans un micro-territoire. Une conciergerie est un espace, c'est-à-dire un lieu où il est possible de travailler, de se réunir, de stocker, de louer, etc. Elle redimensionne au niveau de micro-territoires un certain nombre d'activités et de pratiques et y favorise et valorise les relations sociales (services à domicile, boutiques de seconde main, vélos et cargos partagés, buvette et espace scénique, etc.).
(7) Production d'engrais biologique	Création d'une filière de production urbaine d'engrais biologiques à partir d'urines récoltées dans un réseau d'urinoirs installés sur sites et sur base des expériences déjà en cours dans des festivals ou autres grands événements en vue d'une valorisation agricole de ses contenants.
(8) Gestion des déchets verts	Création d'une unité de valorisation des différentes fractions de déchets verts (tontes, feuilles, broyat, fraction sèche, ...) avec un tri à la source. Création d'une unité qui combine le bio-déchets et le jardinage/entretien d'espaces verts. Il y a aussi un besoin structurel de récolte des déchets verts pour la RBC (chez les particuliers et les entreprises). De plus, il serait possible d'améliorer le traitement des certaines fractions de déchets verts non valorisées à l'heure actuelle en RBC (ex : les fractions grossières des tailles des haies et arbustes pour en faire un combustible de substitution).
(9) Logistique de biens et de services en économie sociale (non alimentaire)	Création d'une unité spécialisée dans la gestion des transports de biens réalisés en RBC par une série d'acteurs locaux. Ce secteur d'activités a plusieurs finalités : relocaliser des filières d'approvisionnement ; faciliter l'accès des produits locaux au marché bruxellois ; organiser des déménagements en mobilité douce ; collecte et transport de biens pour les acteurs de l'ES.
(10) Logistique : Livraison de biens de première nécessité (alimentaire)	Il s'agirait, en lien avec les CPAS, d'offrir des services de livraison de plats préparés au domicile des bénéficiaires. Jusqu'à présent, le service a été externalisé et des véhicules motorisés ont été utilisés pour les livraisons. Il s'agit d'organiser et d'exécuter un projet permettant à des travailleurs de livrer les repas à vélo, à l'aide de

	conteneurs placés sur une remorque. Les repas seraient préparés en interne par le CPAS et livrés par des salariés de l'EBE.
(11) Métiers d'inclusion numérique de quartier	L'exclusion numérique frappe environ une personne sur dix en Belgique. "L'informaticien public" et son EPN Portable (EPN pour "espace public numérique") peuvent se rendre dans des associations/chez des particuliers qui ne sont pas équipés afin d'organiser des ateliers. Il est à noter que le métier d'informaticien public n'est pas le seul visé par ce secteur d'activités mais aussi des métiers de support et d'assistance au développement des EPN en RBC (secrétariat, call-center, assistant d'informaticien public). Dans ce sens, le métier d'informaticien public est accessible au PPDE par compétences acquises dans les métiers de supports et d'assistance <sup>19</sup> .
(12) Mobilité durable et solidaire	Il s'agirait d'instaurer des Taxi-Sociaux sur un micro-territoire ou sur l'ensemble de la RBC. Ce service serait mis en place en partenariat avec une commune et/ou de la Région à destination des personnes moins mobiles ou socialement défavorisées (ceci concerne toutes les personnes de plus de 65 ans mais aussi les bénéficiaires du RIS, les demandeurs d'emploi, les bénéficiaires du CPAS). Même s'il existe déjà des services de transport de personnes socialement en difficulté sur la RBC, l'offre ne couvre pas tous les besoins du territoire.
(13) Petites réparations et activités de support en urbanisme de transition (ES)	En RBC, il y a de nombreux logements vides. Certains de ceux-ci seraient affectés à un mécanisme appelé « urbanisme de transition ». Le but est de mettre à la disposition des citoyens locaux ces bâtiments avant leur réaffectation à un autre usage. Durant cette période, les bâtiments vides sont remis aux normes d'occupation (incendie, assurance, travaux) pour un usage temporaire. Cet usage peut être protéiforme allant de l'habitation traditionnelle à une activité commerciale éphémère.

### 1.2.3. Fonctions d'un TZCLD

Afin de s'assurer que les 13 secteurs d'activités définis recouvrent le spectre le plus large possible des besoins et des attentes d'un territoire, nous avons voulu identifier quelles fonctions occupaient ces secteurs d'activités dans les territoires et quels étaient leurs effets probables ou souhaités. Nous avons également souhaité identifier les interlocuteurs à privilégier pour chaque type de fonction.

#### **Fonctions identifiées auxquelles répond un TZCLD générique et catégories d'interlocuteurs privilégiés par fonction**

- Renforcer la cohésion du territoire => entités territoriales (communes et Régions)
- Préparer le futur => acteurs institutionnels et politiques
- Utiliser l'existant => acteurs de l'économie sociale et circulaire
- Améliorer les liens sociaux => la population locale
- Renforcer l'économie sociale et circulaire => acteurs de l'économie sociale

L'analyse de ces fonctions a permis de préciser la liste et le contenu des secteurs d'activités pouvant répondre à une majorité des besoins d'un territoire et rentrant dans le cadre des 5 indicateurs identifiés un peu plus haut<sup>20</sup>. À ce stade de notre étude, ces 13 secteurs d'activités contiennent donc plusieurs activités qui seront modulables, comme nous le constaterons dans les phases de modélisation économique du Chapitre 2, notamment selon le choix du territoire, de son tissu social et de ses besoins.

Dans la mesure du possible et partant du constat que ces activités sont embryonnaires, pour ne pas dire inexistantes, sur le territoire bruxellois nous avons par la suite constitué une carte mentale permettant une vue d'ensemble des différents secteurs d'activités économiques sur un Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) générique pour la RBC. On verra sur cette carte plusieurs indications relatives au nombre d'équivalents temps plein (ETP) pouvant être créés par activité. Mais aussi, la zone et le territoire optimal pour l'échelle de l'activité : T pour Territoire, Q pour quartier, C

<sup>19</sup> Nous reviendrons plus tard dans cette section sur cet aspect de mobilité professionnelle pour les PPDE dans la partie « Remarques transversales et conclusions intermédiaires ».

<sup>20</sup>Niveau de concurrence (avec le secteur public et/ou privé, concurrence directe et/ou indirecte), Nombre potentiel d'emplois créés (PPDE), niveau de qualification nécessaire, Non marchand à marchand, Impact social/environnemental.

pour commune et R pour la RBC. Enfin, il sera aussi indiqué les imbrications possibles entre les différentes activités : une flèche verte indiquant un lien de dépendance entre les deux secteurs activités (par exemple : entre la logistique et la récolte des déchets verts), tandis qu'une flèche bleue indiquera la possibilité pour une activité d'être englobée dans une autre (par exemple : les « Métiers d'inclusion numérique de quartier » (11) pourraient se trouver dans la « conciergerie territoriale » (6). L'indication +, ++, +++, ++++ indique le potentiel de création d'ETP par activité au sein des secteurs d'activités.

Enfin, Il est à noter que les données ici présentes sont des approximations ayant permis notre travail de sélection des 13 secteurs d'activités qui seront bien entendu, retravaillées dans le Chapitre 2 « Modélisation d'une entreprise à but d'emploi viable et du potentiel de création d'emplois des 13 secteurs d'activités » de cette étude. L'enjeu, à ce stade est de déterminer les secteurs d'activités pouvant rentrer dans le mécanisme des TZCLD et recouvrant le plus grand nombre de besoins identifiés durant nos concertations pour la RBC.

Figure 1 : Fonctions d'un TZCLD

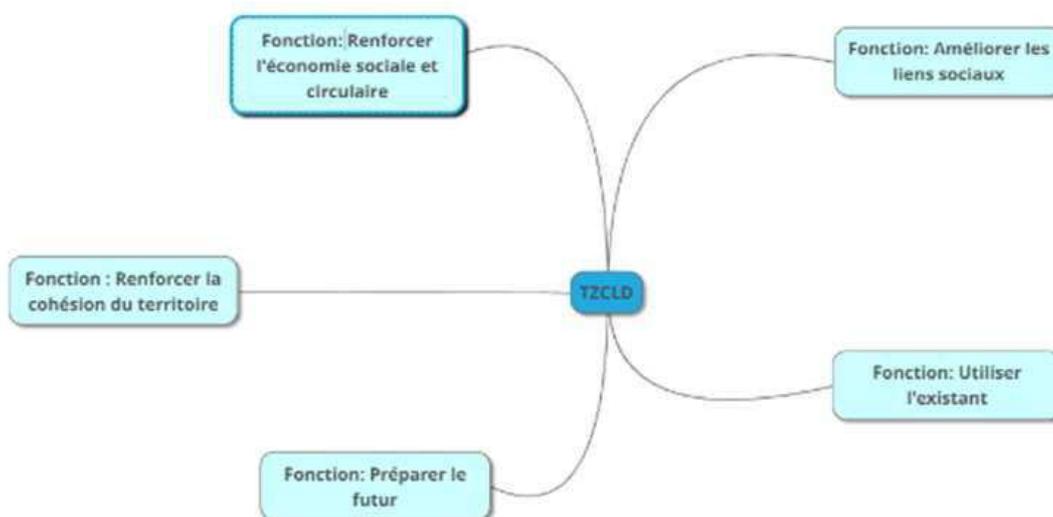
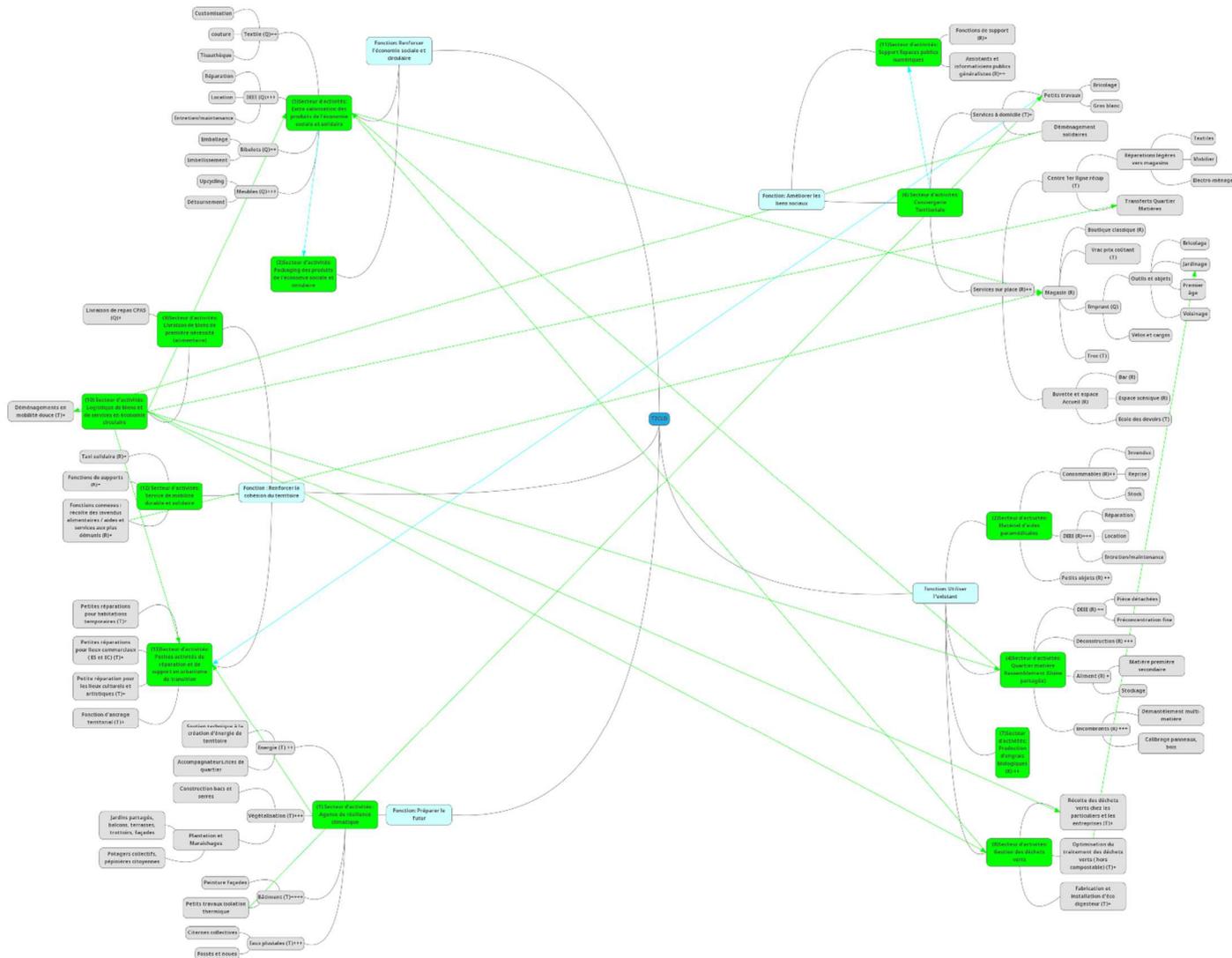


Figure 2 : Carte mentale de 13 secteurs d'activités d'un TZCLD



**Légende :**

**Case bleu foncé :** TZCLD  
**Case bleu clair :** Fonction d'un TZCLD  
**Case vert clair :** Secteurs d'activités

**Ligne verte :** Lien entre deux activités ou secteurs d'activités  
**Ligne bleue :** Secteur d'activités pouvant être hébergé dans un autre secteur d'activités

**T :** Territoire  
**Q :** Quartier  
**C :** Commune  
**R :** Région

**+** : Faible potentiel de création d'ETP  
**++** : Moyen potentiel de création d'ETP  
**+++** : Fort potentiel de création d'ETP  
**++++** : Très fort potentiel de création d'ETP

### 1.3. Travail sur les secteurs d'activités

Pour illustrer notre travail de sélection et de construction des 13 secteurs d'activités, nous aborderons cinq d'entre eux dans cette partie : l'Agence de résilience climatique (1), le Quartier matières (4), le Service en mobilité sociale et solidaire (12), l'Extra valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire (5), et la Conciergerie de territoire (7). Ce choix s'opère pour présenter un secteur d'activités par fonction auxquelles répond un TZCLD. Il est à noter que vous trouverez l'ensemble de ce travail de regroupement des activités identifiées durant nos concertations pour les autres 8 secteurs d'activités dans l'Annexe 3 « Document de travail de sélection des activités économiques potentielles TZCLD », et plus particulièrement dans la colonne « Remarques préliminaires + Permutation vers d'autres activités » du document.

Le but de ces cinq exemples est donc d'exposer notre démarche, allant de l'identification des besoins et des réponses appropriées sur la RBC durant nos concertations, aux logiques de regroupement que nous avons déployé pour passer des 45 activités restantes de notre première sélection aux 13 secteurs d'activités finaux. À la fin de chaque exemple, on trouvera une fiche reprenant les diverses caractéristiques des secteurs d'activités. Les 8 autres fiches se trouvent dans l'Annexe 4 « Présentation des 13 secteurs d'activités ».

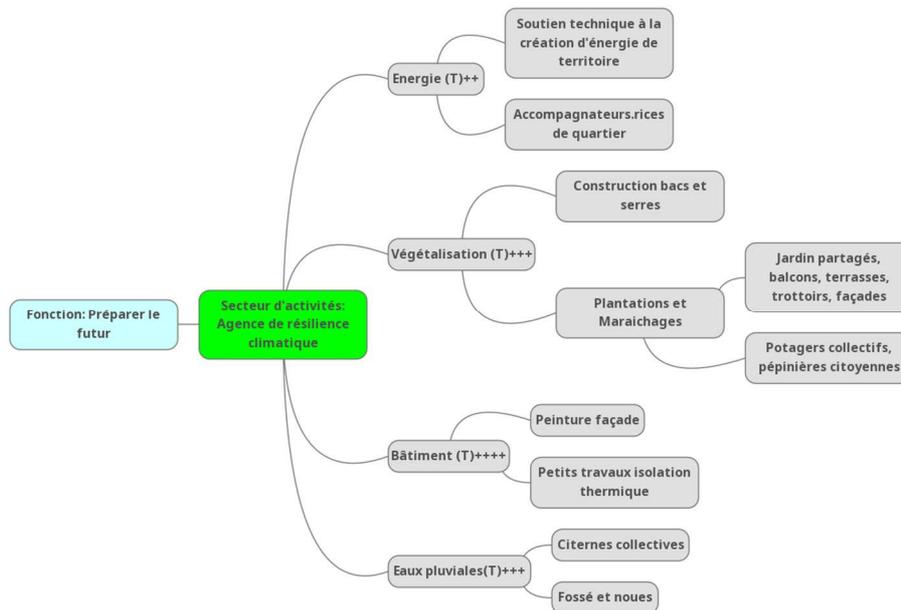
La méthodologie de récolte de données et de formalisation des différentes fiches a suivi une méthodologie analogue, à savoir l'approfondissement de la thématique avec les acteurs pertinents rencontrés durant les deux temps de concertations (en entretiens collectifs ou via des échanges informels tissés durant toute la période de janvier à mars 2021), la recherche d'acteurs pertinents en second cercle, et enfin une recherche de données économiques et techniques permettant de combler les informations manquantes.

Globalement, le but de la démarche a été – tout en s'inscrivant dans le prescrit des contours de l'étude et dans la démarche présentée au Comité d'accompagnement fin février et début mars – de fournir toutes les informations pertinentes en vue de la modélisation économique des potentielles EBE. Dans ce sens, certaines activités étant nouvelles ou à l'état de prototypage, il est probable qu'un travail prospectif et complémentaire sera à réaliser en amont d'une mise en œuvre concrète des différents secteurs d'activités. Nous verrons aussi notamment dans les chapitres ultérieurs de cette étude que la composition de certains secteurs d'activités sera amenée à se modifier durant la modélisation économique de ces derniers, ainsi que sans doute dans l'opérationnalisation des EBE.

Dans ce sens, il est important de garder à l'esprit que les secteurs d'activités présentés demeurent protéiformes et entrelacés, laissant une certaine marge de manœuvre aux partenaires prolongeant le projet de choisir, d'affiner ou de supprimer certains embranchements de l'arbre des possibilités et des besoins identifiés par les porteurs de l'étude. Enfin, et selon la nature et les besoins des territoires, ainsi que des compétences des PPDE, il est tout à fait envisageable de combiner certaines activités de plusieurs secteurs d'activités au sein d'une EBE. Cependant, et comme expliqué dans l'introduction de cette étude, le choix a été porté sur l'analyse du potentiel de 13 secteurs d'activités incluant des activités qui sont soit similaires ou complémentaires ou qui mobilisent les mêmes ressources sur les mêmes territoires.

1.3.1. *Exemple 1 : Le secteur d'activités « Agence de résilience climatique » pour la fonction « préparer le futur »*

Figure 3 : Carte mentale du secteur d'activités « Agence de résilience climatique »



La prise en compte des enjeux propres aux changements climatiques paraît encore embryonnaire dans les territoires et les quartiers de la RBC, notamment pour ce qui concerne les îlots de chaleur urbains et plus encore pour les îlots de chaleur situés dans les territoires et quartiers situés en ZRU. Le dernier rapport du GIEC paru récemment nous rappelle pourtant particulièrement cette situation alarmante : nous vivons les premiers effets d'une situation appelée à se dégrader. Les conséquences de cette situation dans les zones urbaines sont pourtant assez largement « invisibilisées » : l'attention est plus aisément mobilisée sur la fonte des glaciers, la montée des océans ou l'amenuisement des sols arables. Les répercussions seront et sont cependant déjà importantes dans les zones urbaines où la différence de température, en cas de canicule, peut varier de 2 à 12° avec ce qui se passe dans les zones de campagne. Ces épisodes de pic de chaleur sont de plus en plus fréquents et sont appelés à se multiplier dans les années à venir. Il nous semble dès lors important de nous pencher sur la façon dont les quartiers urbains peuvent se prémunir et se préparer à la répétition des canicules et des phénomènes météorologiques extrêmes. D'où la pertinence de créer le secteur d'activités nommé « Agence de résilience climatique ».

Il s'agit ici d'un secteur d'activités assez vaste, recouvrant une majorité des besoins identifiés lors de nos concertations et répondant à des fonctions essentielles pour le territoire, notamment celui de la transition énergétique. Ces différentes activités interagissent et s'alimentent les unes et les autres. On y trouve des propositions déjà bien connues, comme le maraichage urbain, mais leur mise en relation et en connexion avec d'autres types d'activités multiplie leur impact et leur bénéfice. Ce secteur d'activités est aussi particulièrement intéressant car il permet de lier l'emploi des futurs salariés à la transition nécessaire des territoires, notamment en milieu urbain.

## Fiche du secteur d'activités « Agence de résilience climatique »

Nom : Agence de résilience climatique

Il s'agit ici de mettre sur pieds des équipes d'agent.es de résilience climatique. Sous ce terme se cache une proposition d'emplois nouvelle visant à répondre au phénomène des îlots de chaleur urbaine.

Les changements climatiques auront, en effet, dans les mois et les années prochaines, des répercussions importantes dans les zones urbaines où la différence de température, en cas de canicule, peut varier de 2 à 12° avec la campagne. Ces épisodes de pic de chaleur étant de plus en plus fréquents et étant appelés à se multiplier dans les années à venir, il est important de se pencher sur la façon dont des quartiers urbains peuvent se prémunir et se préparer à la répétition des canicules et des phénomènes météorologiques extrêmes.

Cela passe notamment par une intervention sur les matériaux de construction et les infrastructures urbaines mais aussi par la place accordée à la végétation et à la présence de l'eau. L'imperméabilité des revêtements et la capacité d'absorption vis-à-vis du rayonnement solaire des matériaux accentuent en effet le réchauffement en zone urbaine.

D'autre part, cette capacité de résilience est liée à l'autonomie des territoires en matière d'alimentation, soit par la fourniture de productions locales, soit par leurs liens avec des zones de productions externes mais situées dans un environnement proche. C'est pourquoi nous envisageons ici les possibilités de maximiser les capacités de production interne de légumes et de fruits avec objectif de transformation locale pour une partie d'entre elles.

Enfin, cette agence sera aussi chargée de la production et du partage d'une énergie électrique locale en même temps qu'elle interviendra pour les premières mesures à prendre pour les consommations existantes, notamment pour les dépenses d'énergie liées à des malfaçons ou à des déperditions dans le bâti. Le programme de cette agence – en bonne entente avec les pouvoirs publics locaux -, consiste notamment en la peinture des revêtements et des façades, la *verdurisation* des espaces notamment privés, la récupération et la distribution des eaux pluviales et la production d'une énergie collective de quartier.

### Embranchement eaux pluviales

#### Eaux pluviales :

La proposition ici est de répondre et d'anticiper la question de la sécheresse et du manque d'eau, phénomène devenu récurrent et s'étendant durant plusieurs mois par an.

L'idée est de récolter les eaux pluviales afin de les acheminer vers des citernes collectives (arrosage des arbres, parcs, jardins, balcons, etc....) ou vers des noues (fossés peu profonds et larges qui recueillent de l'eau de ruissellement, soit pour l'évacuer via un trop-plein, soit pour l'évaporer ou pour l'infiltrer sur place permettant ainsi la reconstitution des nappes phréatiques).

Il s'agit de construire un réseau de citernes hors-sol permettant un usage commun d'eaux non potabilisée à des fins de jardinage ou d'arrosage p.e. Ces citernes peuvent aussi donner lieu à la création de noues ou de fossés humides.

#### Citernes collectives :

Création d'une unité qui pose des dispositifs de récupération d'eau de pluie, gère le flux et la redistribue vers des points d'arrosage, des pompes publiques ou vers des citernes d'eau non potabilisée à usage collectif.

#### Noues et fossés :

Les noues et les fossés qui reçoivent l'eau de pluie et la conservent au moins temporairement sont d'une grande importance lors des épisodes caniculaires. Elles ont pour objectif d'atténuer le ruissellement et d'alléger la charge des infrastructures collectives d'assainissement existantes (égouts, collecteurs, stations d'épuration). Elles contribuent à prévenir les inondations et la pollution des eaux de surface ainsi qu'à alimenter la nappe phréatique. Cette activité peut se dérouler sur des terrains non publics et peut servir d'aiguillon pour les services communaux chargés de l'espace public. Pour mémoire, la Ville de Bruxelles prévoit des primes pour les privés aménageant des noues et des fossés.

### Embranchement Bâtiments

#### Bâtiments :

Il est possible de répondre aux périodes d'échauffements estivales en appliquant sur les toits plats des bâtiments qui le permettent mais aussi sur les façades un enduit de peinture réfléchive qui contribue à faire baisser la température intérieure et qui a le mérite d'éliminer ou de diminuer le recours à la climatisation.

En outre, il est également possible d'intervenir à l'intérieur des bâtiments par des travaux d'isolation thermique dont certains peuvent faire l'objet d'intervention dans un TZCLD, et notamment dans les bâtiments occupés par des seniors, des familles monoparentales et des allocataires.

#### Peinture façades :

La peinture de façades à l'aide d'enduit réfléchif blanc ou clair fait partie de l'arsenal des possibilités disponibles pour faire tomber les températures d'un quartier ou d'une rue en cas d'épisode caniculaire. Il serait donc possible de développer une activité de ce type en pratiquant rue par rue afin de favoriser un engouement et d'encourager une prise en compte communautaire, dans un double esprit de prévention climatique et d'éducation populaire. Il est à noter que les façades (et les toitures plates) ne sont pas les seules à pouvoir être peintes : le bitume noir habituel des chaussées emmagasine **80 à 95% de la lumière solaire** alors que les revêtements de couleur pâle la réfléchissent, menant à près de 7° de différence de température.

Petits travaux de rénovation thermique

### **Embranchement Végétalisation**

#### Végétalisation :

La présence d'arbres, de buissons et de toute sorte de végétalisation est indispensable dans le cadre des pics de chaleur urbains. En atténuant l'effet des îlots de chaleur urbaine, les espaces verts permettent de limiter les besoins en climatisation pour les bâtiments collectifs proches (mairies, écoles, bibliothèques...) et atténuent également la température ambiante.

A cet effet, sur la température des villes, s'ajoutent d'autres avantages de plus de verdure en ville : oxygéner l'atmosphère, lutter contre la pollution, augmenter les surfaces de sols perméables, rendre la ville plus esthétique et plus conviviale. A titre d'exemple, la ville de Grenoble a ainsi lancé un projet qui vise à faire de la cour de récréation d'une école un îlot de fraîcheur. Plus de 2000 m<sup>2</sup> sont donc végétalisés. Il est donc important de penser la végétalisation du territoire sous toutes ses composantes et notamment de ne pas séparer la fonction climatique de la fonction nourricière ou esthétique.

#### Maraichage et végétalisation :

La proposition est de pratiquer le maraichage urbain et la végétalisation avec le triple objectif de la lutte contre les îlots de chaleur, de la fourniture d'une nourriture de qualité aux personnes précarisées et la constitution de ressources pour une conserverie de quartier. Il s'agit donc de cultiver les jardins privés (surtout ceux laissés en jachère par leurs usagers habituels), les espaces publics non investis par les services communaux, les friches, les toits plats, les trottoirs, les balcons, les terrasses, les façades, etc...

Ce type de proposition contient inévitablement un large volet de travail communautaire et d'éducation populaire. La plantation d'arbres fruitiers dans des endroits accessibles au public fait partie intégrante de cette proposition. Ce type de plantation – arbres à basses, demi et hautes tiges ou buissons fruitiers - n'est habituellement pas favorisé en raison du manque de récolteurs et de la nuisance que provoquent les fruits s'écrasant au sol. Cette proposition répond en tout point à ces objections. En outre, la proposition permet de réaliser ici une filière complète : construction de bacs et contenants, maraichage direct ou indirect, diffusion de frais, conserverie, vente ou vrac.

#### Production de bacs et de serres :

D'une part, il s'agit ici de recycler du bois de faible qualité en bacs permettant un usage maraicher sur les balcons, terrasses ou toitures plates de particuliers, pour l'essentiel, mais aussi de bâtiments publics. Et d'autre part, il s'agit de récolter les vitrages des particuliers ou des bâtiments publics ou privés lors de rénovations ou de destructions afin de les acheminer dans une filière de fabrication de serres à créer, y compris dans l'intérieur du territoire avec des producteurs agricoles géographiquement proches.

#### Conserverie :

Un projet de conserverie à destination locale (T+C)) pourrait être développé en lien avec le projet de maraichage de friches, trottoirs, balcons, terrasses, cours et jardins. La production et la vente se feraient sur le territoire communal exclusivement et permettraient d'alimenter les magasins de la Conciergerie (la boutique classique et l'espace vrac). Cette conserverie (confiture et saumure dans un premier temps car plus aisées d'appropriation) aurait pour activité, à la fois la production de la recette, la mise en bocaux, la pasteurisation et stérilisation et enfin l'étiquetage.

Des parties de cette activité nécessitent des apprentissages préalables et doivent répondre à des normes logistiques strictes.

Mais elle permet également une appropriation et une reconnaissance directe par les habitants du quartier des activités menées au sein du territoire et favorise également la créativité locale (étiquette p.e).

### **Embranchement Énergie**

#### Énergie :

La production, la distribution et la consommation d'énergie sont des facteurs facilitants pour préparer les changements de comportements liés aux bouleversements écologiques en cours et à venir. La fabrication collective, le partage effectué et l'utilisation rationnelle sont des éléments favorisant l'adoption de nouveaux usages plus conformes aux enjeux.

#### Accompagnateurs énergie :

Cette activité comporte deux volets :

Le *diagnostic énergétique* et les *petits travaux d'isolation thermique* d'urgence chez les plus précaires. La facture d'électricité est un marqueur important permettant de repérer les déperditions mais aussi les malfaçons techniques dues à d'autres acteurs que les utilisateurs eux-mêmes (compteur déficient, inversion, etc..) qui nécessitent souvent un travail et une approche de proximité. Pour cette activité une formation préalable sera nécessaire et elle s'effectuera en liaison avec le volet "bâtiment".

#### Production de quartier :

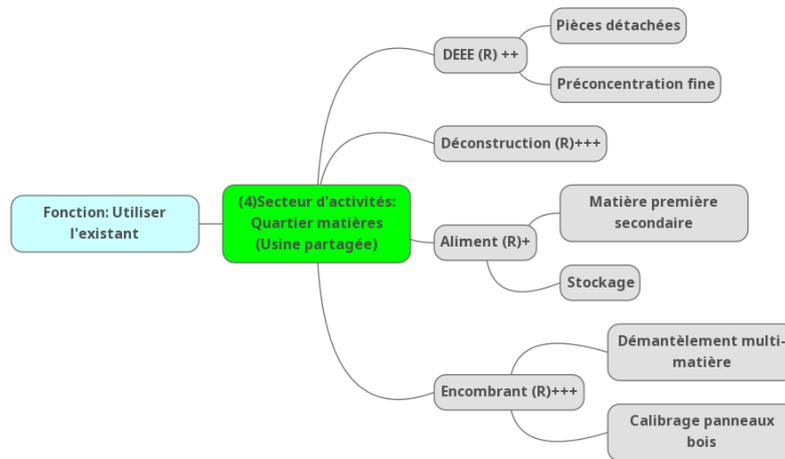
La production d'énergie de quartier, notamment portée à Bruxelles par le projet "Voisins d'énergie" et l'ASBL "La Pile" consiste à produire et utiliser de l'électricité en commun dans des rues et quartiers, d'une part, mais aussi de veiller à des réductions de consommation. Ces objectifs se réalisent notamment par la pose de panneaux photovoltaïques ainsi que par la fabrication de "piles de quartier".

<p><b>À quel besoin (social, environnemental, ...) répond-il ? :</b></p> <p>Il s'agit ici pour l'EBE et le TZCLD d'occuper un rôle anticipateur dans la création de nouvelles activités liées aux changements climatiques et à la raréfaction de la biodiversité.</p>
<p><b>Quel est le public visé ? :</b></p> <p>Cette EBE aurait un rayonnement communal, voire intercommunal. Et il serait intéressant que de telles EBE naissent dans d'autres zones TZCLD en Région bruxelloise.</p> <p><b>Quelles sont les compétences professionnelles requises pour réaliser ce secteur d'activités ?</b></p> <p>Goût et compétence de bricolage, ainsi que des formations ad hoc.</p>
<p><b>Echelle du besoin</b></p> <p><b>Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de ce secteur d'activités ?</b></p> <p>Les passants, les jeunes.</p> <p><b>Le secteur d'activité s'adresse-t-il à toute la région, ou à un micro-territoire en particulier ?</b></p> <p>Se proposant sur un territoire, la proposition a fonction de prototypage pour d'autres quartiers et communes.</p>
<p><b>Législations spécifiques (ou freins législatifs) ?</b></p> <p>Certains de ces dispositifs peuvent être régulés par des arrêtés communaux.</p>
<p><b>Pour quelles raisons le secteur d'activités n'a-t-il pas été mis en place auparavant ?</b></p> <p>Nous voyons des bribes de cette proposition un peu partout, mais nous n'avons pas d'exemple d'un plan d'ensemble permettant l'implication des forces vives d'un quartier ou territoire.</p> <p><b>Sources d'inspiration et/ou tentatives avortées (et les raisons) ?</b></p>
<p><b>Concurrence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle solution est apportée vis-à-vis de l'existant (complémentaire/ concurrentielle) ?</li> <li>- Connaissez-vous une activité analogue quelque part (en Belgique ou à l'étranger) ?</li> <li>- Quels sont les risques de concurrence (directe et indirecte) avec d'autres acteurs (Marché, Etat, Bénévolat, Economie sociale d'insertion) ?</li> </ul> <p>Un certain nombre de ces activités peuvent entrer en résonance avec des travaux ou des décisions prises par la commune. Il ne s'agit pas à proprement parler de concurrence dans ce cas particulier mais de proposition d'articulation.</p>
<p><b>Auteur de l'idée du secteur d'activités :</b> Paul Hermant, Fdss</p>
<p><b>Sources de documentation sur le secteur d'activités (études, ouvrages, business modèles éventuels sur la thématique) :</b></p> <p><u>Eaux pluviales :</u></p> <p><a href="https://environnement.brussels/sites/default/files/user_files/pres_20161020_badu_j3_7reau_fr.pdf">https://environnement.brussels/sites/default/files/user_files/pres_20161020_badu_j3_7reau_fr.pdf</a></p> <p><a href="https://environnement.brussels/sites/default/files/user_files/pres_20160414_ep_1_3dgep_fr.pdf">https://environnement.brussels/sites/default/files/user_files/pres_20160414_ep_1_3dgep_fr.pdf</a></p> <p><u>Peinture de façades :</u></p> <p><a href="https://www.lavieimmo.com/insolite/quand-les-toitures-sont-repeintes-en-blanc-pour-limiter-la-chaaleur-dans-les-batiments-44146.html">https://www.lavieimmo.com/insolite/quand-les-toitures-sont-repeintes-en-blanc-pour-limiter-la-chaaleur-dans-les-batiments-44146.html</a></p> <p><u>Végétalisation :</u> <a href="https://reseaunature.natagora.be/index.php?id=4537">https://reseaunature.natagora.be/index.php?id=4537</a></p> <p><u>Energie :</u> sur les accompagnateurs énergie : <a href="https://www.alterechos.be/on-doit-dabord-apprendre-aux-gens-a-trouver-leurs-compteurs/">https://www.alterechos.be/on-doit-dabord-apprendre-aux-gens-a-trouver-leurs-compteurs/</a> et sur la production de quartier : <a href="https://www.cocreate.brussels/projet/vde/">https://www.cocreate.brussels/projet/vde/</a></p>

### 1.3.2. Exemple 2 :

*Le secteur d'activités « Quartier matières » pour la fonction « Utiliser l'existant »*

**Figure 4 : Carte mentale du secteur d'activités « Quartier matières »**



Ce secteur d'activités recueille une myriade d'informations. Celles-ci sont liées à la genèse de l'identification de l'action où les acteurs territoriaux actuels, actifs dans l'économie sociale et circulaire en RBC pointent certains manquements dans le secteur de la récupération des biens et des matières. Parallèlement, ces mêmes acteurs proposent de naviguer entre les poches d'activités néanmoins réalisées en la matière (ici : ce qui se fait dans le sous-secteur de la déconstruction, c'est à dire l'activité 48) et les vides opérationnels qui sont pourtant réalisés ailleurs dans le pays (ici : les Ressourceries en Région Wallonne).

Ces constats d'opportunités sont renforcés par des analyses de besoins tant au niveau des populations des micro-territoire que des publics-cibles à la recherche d'un emploi. A cet égard, le secteur d'activités s'appuie sur les récentes évolutions des métiers en devenir accessibles à des profils dit peu qualifiés. Dans le cas présent, le métier de valoriste bénéficie déjà d'une certaine reconnaissance et de l'appui d'organismes qui peuvent organiser des formations mais aussi les développer en soutien à une EBE spécifique en la matière<sup>21</sup>.

### Fiche du secteur d'activités « Quartier matières »

<p><b>Nom :</b></p> <p><b>Cellules de rassemblement « Quartier matières »</b> Usine Partagée à l'échelle de l'ensemble de la RBC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Issues de la déconstruction (nettoyage)</li> <li>- Issues des déchets verts (calibration de fraction sèche)</li> <li>- Issues des DEEE (pièces détachées, préconcentration fine)</li> <li>- Issues des encombrants (démantèlement)</li> <li>- Issues des invendus alimentaires (matière première secondaire)</li> </ul>
<p><b>Description du secteur d'activités :</b></p> <p>Située dans un quartier disposant de friches semi-industrielles, ayant vocation à fonctionner dans le cadre d'un réseau plus large, la cellule de rassemblement « Matières » est pensée comme un espace semi-ouvert d'intelligence collective centré sur le travail de la matière, un espace remplissant différentes utilités et usages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espace de retour d'expérience pour les habitants du quartier : un accueil permanent est réalisé par des valoristes qui peuvent donner des solutions 'Matière' qui existent au niveau de la reprise de ce qui n'est plus utilisé en RBC. Des explications détaillées sont données sur les possibilités pratiques et un travail de sensibilisation est opéré (conseils pratiques de prévention des déchets). Un espace didactique montre ce qui est traité dans les différentes cellules, la provenance des matières, le travail réalisé et les débouchées activés. Organisation d'ateliers de quartier accessibles tant à des artisans professionnels qu'aux habitants du quartier désireux de travailler la matière et ne disposant pas nécessairement de l'espace utile ou des outils nécessaires ; encadrement complémentaire par des professionnels et/ou des bénévoles qualifiés (volet front office) ;</li> </ul>

<sup>21</sup> Pour plus d'informations sur l'enjeu de la formation des métiers de valoriste, voir la partie « Remarques transversales et conclusions intermédiaires » dans ce chapitre.

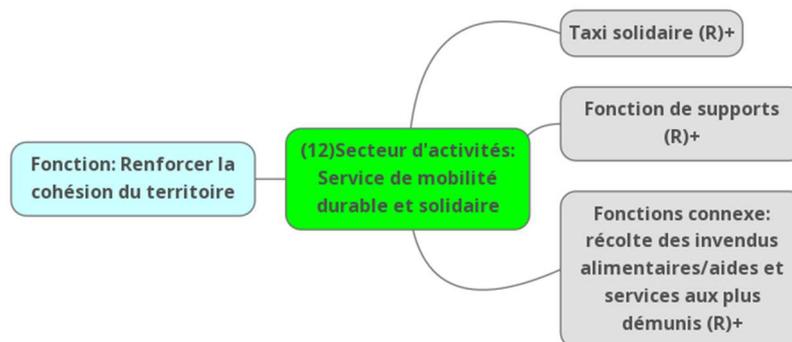
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espace de regroupement de matières invendues (ou invendable en l'état) par les acteurs de l'économie sociale et circulaire mais aussi de toutes autres initiatives dans le secteur de la récupération. Dépôt pour l'activité « Unité d'Extra-Revalorisation ».</li> <li>- Espace de tri/dispatching des matières récupérées auprès des spécialistes de la préparation au réemploi : géré par des professionnels formant et encadrant de nouveaux travailleurs spécialisés ; les matières nécessitant un recyclage plus spécialisé sont envoyés dans les centres de tri/traitement spécialisés, tandis que les matières pouvant être réutilisées (travaillées comme matière première secondaire, upcyclées, etc.) sont triées et stockées sur place ;</li> <li>- Espace de travail de la matière : des opérations de démantèlement, d'isolation de différentes pièces détachées, matériaux bruts ou composites, de pré-concentration fine de composants électrique et électronique</li> <li>- Espace de solidarité, d'échanges de bonnes pratiques, de liens : l'objectif de ce quartier « Matières » est d'être doté d'un espace accessible aux usagers et habitants du quartier, un espace de rencontres et de partages de savoirs (par ex. : des primo-arrivants spécialisés dans le travail de la matière pourraient en échange de leur concours bénéficier de cours de langue).</li> </ul>
<p><b>À quel besoin (social, environnemental, ...) répond-il ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Objectif environnemental</u> : participation à l'effort régional de réduction des quantités de déchets actuellement non-triés (alors qu'ils pourraient l'être) et incinérés, par le développement de nouvelles filières de traitement des déchets privilégiant leur réutilisation-réemploi plutôt que des processus de recyclage ou incinération (par ailleurs énergivores); corrélativement, réduction des impacts liés aux activités de recyclage et d'incinération ;</li> <li>- <u>Enjeux emplois-formation</u> : développer des espaces productifs de quartier (cellules de regroupement et de traitement optimal de différents types de matière), accessibles de manière périphérique à des artisans spécialisés et aux habitants du quartier, former aux métiers de récupération et tri de matériaux, ainsi qu'aux métiers manuels de valorisation de la matière (inscrits dans des programmes de transition professionnelle - PTP), sensibiliser aux enjeux liés aux déchets et à leur traitement ;</li> <li>- <u>Objectif social #1</u> : offrir aux habitants un point d'information aux solutions existantes en RBC leur permettant de se débarrasser facilement de leurs encombrants, près de chez eux, sans avoir nécessairement besoin d'une voiture (que beaucoup n'ont pas) pour charger et transporter ces matières/objets inutilisés (guichet déchet).</li> <li>- <u>Objectif social #2</u> : offrir aux usagers et habitants du quartier un espace de rencontres et d'échanges autour des métiers du travail de la matière, à travers cours, échanges de savoirs, espaces de travail et ateliers (FabWorkshop);</li> <li>- <u>Objectif social #3</u> : mise en place d'un système de rencontre et de sensibilisation aux enjeux des ressources (prévention des déchets) pour les habitants du quartier ainsi qu'un service d'aide pour dénicher les bons plans pour s'équiper durable (seconde main, échanges, location, ...)</li> </ul>
<p><b>Quel est le public visé ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Objectifs de mise à l'emploi et formation</u> : publics précarisés (par ex. primo-arrivants, chômeurs, bénéficiaires CPAS, etc.), personnes désireuses de se réorienter, etc., pouvant bénéficier des programmes de formation, d'échanges de savoirs, s'inscrire sur la plateforme de quartier d'échanges de bonnes pratiques, etc. ;</li> <li>- Acteurs spécialisés :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Acteurs assurant la gestion et le fonctionnement du lieu et encadrant certaines des activités (prêt/location de matériel, encadrement formations travail de la matière, etc.) : peut s'agir d'acteurs associatifs, d'une structure privée voire publique si des partenariats s'avèrent envisageables et réalistes (formation valoriste) ;</li> <li>o Professionnels aguerris aux spécificités du tri de matières-déchets-ressources, professionnels formateurs et assurant un encadrement sur place (cellule de recasement du personnel de l'ABP n'étant plus en capacité de collecter les déchets ?) ;</li> </ul> </li> <li>- Habitants du quartier :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dimension 'échanges de bonnes pratiques' : les employés et les habitants constituent le socle des bénéficiaires au sein de la plateforme d'échanges de savoir du quartier (via les ateliers de travail ouverts à toutes et tous) ;</li> </ul> </li> <li>- Partenaires spécialistes de la préparation au réemploi (économie sociale et circulaire ESC):             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dimension 'matière' : ESC présente à la fois en début de chaîne (apport de matière/matériaux) et en fin de chaîne (offres de solution consommation locale et responsable)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Quelles sont les compétences professionnelles requises pour réaliser ce secteur d'activités ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion et management de projet ;</li> <li>- Education/sensibilisation à l'environnement (questions déchets-tri-récupération) ;</li> <li>- Educateurs, formateurs, personnel pédagogique (dimension valoriste) ;</li> <li>- Connaissances métiers manuels de manutention (magasinier, ...) ;</li> <li>- Spécialisation récupération-tri-recyclage des déchets ;</li> </ul>
<p><b>Echelle du besoin</b></p> <p><b>Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de ce secteur d'activités ?</b></p> <p>Cf. la ligne « public visé » : habitants, publics en demande de formation, acteurs spécialisés (ESC) mais aussi les autorités bruxelloises qui doivent respecter les obligations européennes liées à la gestion des déchets.</p> <p><b>Le secteur d'activités s'adresse-t-il à toute la région, ou à un micro-territoire en particulier ?</b></p> <p>L'idée de ces « cellules de rassemblement » est de viser à une généralisation de ces nouvelles filières [traitement-valorisation de déchets utiles &amp; activités productives], par un véritable maillage des initiatives de récupération (<b>une cellule par type de produit : matériaux de construction, invendus alimentaires et objets du quotidien</b>), et développer de la sorte un nouvel écosystème urbain productif fonctionnant sur base de petites unités d'approvisionnement, décentralisées et à échelle humaine, mais reliées entre elles à travers une mise en réseau d'échelle régionale, et constituant un des piliers de l'action publique de gestion-traitement des déchets ;</p>

<p><b>Législations spécifiques (ou freins législatifs) ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Réglementations urbanistiques</u>: liées à la nécessité de développer, en cœur de quartier, un centre de tri multifonction et les espaces utiles aux différents activités envisagées : dépôt, tri de matière, stockages, ateliers de démantèlement, espaces de formation et d'échanges, etc.</li> <li>- Législations travail-emploi-formation ;</li> <li>- <u>Réglementations environnementales</u> : liées aux aspects de récupération-traitement déchets et travail de la matière et aux autorisations environnementales à obtenir (permis d'environnement) ;</li> <li>- <u>Hygiène, santé, travail</u> (focus sur le volet alimentaire / obligation de distinguer spatialement des activités différentes) ;</li> </ul>																													
<p><b>Pour quelles raisons le secteur d'activités n'a-t-il pas été mis en place auparavant ?</b></p> <p>Mutualisation de flux à faible valeur, articulation fine entre différents opérateurs.</p> <p><b>Sources d'inspiration et/ou tentatives avortées (et les raisons) ?</b></p> <p>Cf. le volet non-réutilisables des Ressourceries non-écrémante en Wallonie mais aussi l'exemple d'anciennes régies communales (ex : Re-Sticler)</p>																													
<p><b>Concurrence</b></p> <p><b>Quelle solution est apportée vis-à-vis de l'existant (complémentaire/ concurrentielle) ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Filière complémentaire (récupération-traitement-réutilisation de déchets) aux filières (publiques ou privées) déjà existantes aujourd'hui en Belgique (ou en Région bruxelloise), elles-mêmes davantage focalisées sur des objectifs de recyclage-incinération de déchets ;</li> <li>- Filière pourrait être vue comme concurrentielle dans la mesure où elle pourrait avoir un impact sur le prix à la tonne des déchets acheminés vers l'incinérateur (moins il y a de déchets à incinérer, plus leur incinération coûte cher) – dimensions économiques à objectiver ;</li> </ul> <p><b>Connaissez-vous une activité analogue quelque part (en Belgique ou à l'étranger) ?</b></p> <p><i>Recycl à Eupen</i></p> <p>Certaines initiatives centrées sur des objectifs de récupération-réutilisation de déchets-matériaux, ou ayant vocation à former aux métiers manuels existent déjà, dans une certaine mesure, à Bruxelles, connaissant des fortunes diverses : Recy-K (projet pilote mis en place avec le soutien de Bruxelles Propreté), Recyclart (cf. l'atelier Fabrik), WIM (Wood in Molenbeek - associatif / travail du bois), Tournevie (association – échanges d'outils), etc.</p> <p><b>Quels sont les risques de concurrence (directe et indirecte) avec d'autres acteurs (Marché, Etat, Bénévolat, Economie sociale d'insertion) ?</b></p> <p>Risques faibles si la mission productive se fait uniquement en BtoB (pas de collecte, pas d'apports volontaires de particuliers, pas de ventes au détail. La mission participative est exemplative et stimulante mais n'offre pas de solutions pratiques.</p>																													
<p><b>Check-list économique</b></p> <p>-Quel(s) investissement(s) spécifique(s) à prévoir pour démarrer l'activité / atteindre le seuil de rentabilité ?</p> <p>Espace semi-industriel (difficile en-dessous de 2000m²) à trouver et à financer.</p> <p>-Source du chiffre d'activité ?</p> <p>2 ou 3 options :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les apporteurs sont financés par la région pour leurs services à la société et leur travail de captation de déchet, ces derniers peuvent payer le Quartier matières au prix d'évacuation classique de leurs déchets</li> <li>- La région estime que tout ce qui sort du quartier vers les partenaires est rétribué au coût évité par la collectivité au niveau du déchet incinéré (via Bruxelles Propreté)</li> </ul> <p>Bruxelles Environnement peut rétribuer le travail de sensibilisation à la prévention des déchets (visite d'écoles, ...).</p> <p>-</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CA</td> <td>150.000</td> <td>300.000</td> <td>450.000</td> <td>600.000</td> <td>750.000</td> </tr> <tr> <td>Emplois</td> <td>10</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>40</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Volume traité</td> <td>1000T</td> <td>2000T</td> <td>3000T</td> <td>4000T</td> <td>5000T</td> </tr> </tbody> </table> <p>-Valorisation extra-économique des externalités des activités (impacts sociaux, environnementaux, etc..) ?</p> <p>Reproductible en fonction du gisement (potentiel de la RBC *10)</p>							2021	2022	2023	2024	2025	CA	150.000	300.000	450.000	600.000	750.000	Emplois	10	20	30	40	50	Volume traité	1000T	2000T	3000T	4000T	5000T
	2021	2022	2023	2024	2025																								
CA	150.000	300.000	450.000	600.000	750.000																								
Emplois	10	20	30	40	50																								
Volume traité	1000T	2000T	3000T	4000T	5000T																								
<p><b>Auteur de l'idée du secteur d'activités</b> : Tanguy Ewbank de la Fédération RESSOURCES et Raphaël Magin</p>																													

**Sources de documentation sur le secteur d'activités** (études, ouvrages, business modèles éventuels sur la thématique) :  
 Enzymes favorisant la digestion des déchets de la RBC. Pas d'ingurgitation, pas de by-pass et pas d'évacuations autres que les filières existantes (métabolisme urbain)  
 Ping à Nantes : <https://www.pingbase.net/>

**1.3.3. Exemple 3 :**  
**Le secteur d'activités « Service en mobilité durable et solidaire »**  
**pour la fonction « Utiliser l'existant »**

**Figure 5 : Carte mentale du secteur d'activités « Service en mobilité durable et solidaire »**



Ce secteur d'activités s'est élaboré différemment des autres exemples présentés ci-dessus. En effet, il a été construit progressivement au fil d'entretiens avec des acteurs présents dans le champ de la mobilité durable et solidaire. Pour en retranscrire au mieux l'exégèse, nous avons indiqué ci-dessous l'ensemble des entretiens menés avec les différents acteurs, tout en essayant d'expliquer au mieux le fil rouge de la construction de ce secteur d'activités.

En parallèle des 6 concertations menées, il a été décidé de mener une série d'entretiens durant la fin de mois de janvier 2021 avec des acteurs qui à nos yeux pourraient être à même d'identifier des besoins pour la Région de Bruxelles-Capitale. Dans ce cadre, nous avons contacté l'ensemble des lauréats du prix d'économie sociale opérant en RBC et n'ayant pas pu participer aux différentes concertations, notamment pour des questions d'agenda et de disponibilité.

Ainsi, nous avons eu une entrevue avec la direction de Senior Montessori, une association étant active dans le domaine de la formation et accompagnement des professionnels du vieillissement. Une série de pistes de réflexion ont pu émerger de ces rencontres. Cependant, certaines d'entre-elles étaient des activités déjà prises en compte par les services publics, d'autres par des opérateurs privés, et enfin d'autres n'étant pas applicables dans le cadre du mécanisme TZCLD.

L'un des besoins est revenu de nombreuses fois sur la table, à savoir la question de la mobilité des seniors. Sur les conseils de Senior Montessori, nous avons décidé de contacter un autre lauréat du prix de l'économie sociale agissant pour maintenir la mobilité des aînés mais opérant en Wallonie, Loco Mobile.

Cette rencontre avait pour but de vérifier l'opportunité et la faisabilité de développer une activité en mobilité sociale dans le cadre des TZCLD. Durant cet entretien, les données essentielles à la modélisation d'une telle activité furent récoltées. A savoir, le chiffre d'affaires de l'entreprise, la formation des chauffeurs et leurs coûts, les fonctions supports nécessaires, etc. Il est apparu que cette activité que développée partiellement en RBC trouvait toute son utilité, en s'inscrivant dans le cadre de la création d'emploi durable et à haute valeur sociale ajoutée, notamment pour la cohésion du territoire.

Il est à noter qu'une série d'entretiens fut également menée avec l'ASBL Lobolobo pour explorer la possibilité de transformer une partie de la flotte des taxis solidaires en mobilité douce, via l'utilisation

de Tuk Tuk. Au-delà des externalités positives d'une telle approche de la mobilité (désengorgement des routes, diminution de la pollution de l'air...), elle a pour mérite de prendre en compte d'autres besoins comme la sollicitude des personnes âgées, mais aussi de renforcer les solidarités intergénérationnelles.

Enfin, un dernier entretien fut mené avec l'équipe de Taxi-Stop, ASBL active notamment dans le domaine de la mobilité partagée. Le but de cette rencontre était de réfléchir à l'intégration d'aspects communautaires à notre activité, mais aussi d'améliorer l'accessibilité à notre futur EBE. Dans ce sens, il serait tout à fait possible de se calquer sur le modèle Mobitwin pour la réservation des courses (internet et par téléphone). Cette logistique renforcée pourrait aussi permettre de rediriger la flotte inoccupée vers d'autres usages d'intérêt général comme la récolte d'inventus alimentaires ou d'aide pour les associations luttant contre l'exclusion sociale (infirmiers de rue, associations d'aide aux personnes vulnérables). Il existe aussi également une possibilité de favoriser le transport des ex-PPDE à mobilité réduite.

### Fiche du secteur d'activités « Service de mobilité durable et solidaire »

<p><b>Nom :</b> Service de mobilité durable et solidaire<sup>22</sup></p>
<p><b>Description du secteur d'activités :</b></p> <p>Il s'agirait d'instaurer des "Taxi-Social" sur un micro-territoire ou sur l'ensemble de la Région de Bruxelles-Capitale. Ce service serait mis en place en partenariat avec une commune et / ou de la région de Bruxelles-Capitale à destination des personnes moins mobiles ou socialement défavorisées (ceci concerne toutes les personnes de plus de 65 ans mais aussi les bénéficiaires du RIS, les demandeurs(euses) d'emploi, les bénéficiaires de l'aide du CPAS).</p> <p>Même s'il existe déjà des services de transport de personnes socialement en difficulté sur la RBC, l'offre ne couvre pas tous les besoins du territoire et certaines situations (on pense aux personnes de plus de 85 ans par exemple qui demandent une attention particulière). Enfin, il faudrait aussi explorer la possibilité de permettre à la partie de la flotte inoccupée de s'occuper d'autres missions comme la récolte des inventus alimentaires ou encore la livraison de biens et de services aux plus démunis (par exemple les infirmiers de rue ou les associations venant en aide aux sdf)<sup>23</sup>.</p> <p>Il serait possible aussi de s'inspirer du service <i>Mobitwin</i> qui propose un service de transport sur commande par téléphone ou e-mail à ceux qui en ont besoin, comme les personnes à mobilité réduite, ou les personnes âgées (actuellement sur base bénévole et que dans certaines communes, comme Uccle<sup>24</sup>).</p> <p>En outre, il y a aussi une possibilité de remplacer une partie de la flotte des Taxis solidaires par des Tuk Tuk sur la base du projet intergénérationnel lancé par l'ASBL <i>Lobolobo</i>.</p> <p>Enfin, dans une optique holistique, il serait possible de développer un service de type carpool pour l'ensemble des EBE. Ce service de voiturage de quartier aurait des nombreux avantages comme permettre aux salariés d'être des acteurs de la mobilité, augmenter leur pouvoir d'achat (grâce au partage des frais de la voiture), lutter contre la congestion automobile, améliorer l'environnement, mais surtout de pouvoir permettre aux salariés à mobilité réduite de se rendre au travail<sup>25</sup>.</p>
<p><b>À quel besoin (social, environnemental, ...) répond-il ?</b></p> <p><b>Objectif social 1 :</b></p> <p>De manière générale, les seniors et en particulier les plus de 85 ans sont les grands oubliés des politiques publiques. Ces derniers subissant un grand sentiment d'acculturation (numérisation des services administratifs et de certains secteurs comme celui des Banques).</p> <p>Dans ce sens, et comme le dénote le titre de cette fiche, le premier besoin d'un tel service est de maintenir le lien social de l'individu vis-à-vis de la communauté en lui permettant d'effectuer des trajets essentiels dans une optique de service à la personne.</p> <p><b>Objectif social 2 :</b></p> <p>Le second service est d'ordre sanitaire. En effet, ce dernier permet aux personnes ayant des difficultés à se mouvoir et à se soigner de répondre à leurs besoins essentiels (notaire, alimentation...). Dans ce sens, les chauffeurs ont un contact fréquent avec des personnes âgées et cela leur permet de détecter des signes de maladie comme les symptômes d'Alzheimer en constatant un changement d'humeur chez les aînés. Ce service serait donc très important pour les seniors isolés et pour les personnes précarisées et ne pouvant pas se déplacer.</p> <p><b>Objectif environnemental optionnel :</b></p> <p>L'emploi de Tuk Tuk pourrait amoindrir l'impact carbone de l'activité et désengorger et diminuer la congestion du réseau routier de la RBC. Il en va de même pour le service de covoiturage (Carpool).</p>

<sup>22</sup> Il s'agit volontairement de laisser le service ouvert à toutes et tous pour ne pas enfermer le service dans schéma « de service de pauvres pour les pauvres ». Cependant, ce choix pourrait être revu pour des raisons de concurrence.

<sup>23</sup> Dans ce sens, contacter la personne ressource chez Taxi Stop.

<sup>24</sup> Développé par Taxistop, Mobitwin est géré par des communes comme celle d'Uccle.

<sup>25</sup> Pour plus d'information voir le site de Carpool: [Carpool.be](http://Carpool.be) - [Covoiturage grâce à Taxistop](http://Covoiturage grâce à Taxistop).

<p><b>Quel est le public visé ?</b></p> <p>Il y aurait plusieurs types de publics selon le poste de l'EBE dans ce secteur<sup>26</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le personnel d'accueil (réceptionniste)</li> </ul> <p>Posséder un mode de communication compréhensible pour ces personnes-là. Dans ce sens, l'opérateur est plutôt dans un rôle d'écoute et de recherche de solution pour des situations pouvant énormément varier d'une personne à l'autre.</p> <p>Le suivi se doit donc d'être plus poussé que pour un service de mobilité traditionnelle (réexpliquer ce qui est possible et ce qui n'est pas possible, rappeler de prendre sa carte sis (s'il va chez le médecin, ...)).</p> <p>On n'est pas uniquement dans un service de support mais dans un accompagnement plus complet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les conducteurs</li> </ul> <p>On est dans une fonction de conducteur normal, même si on vise des personnes qui sont en train de se réinsérer par le travail. Dans ce sens, et à l'instar du service locomobile, il est possible de former les futurs conducteurs assez rapidement. On peut compter une dizaine de jours avec des formations : de conduite pure, d'administration des premiers secours, d'aptitude et de savoir être vis-à-vis de publics fragilisés, en y ajoutant des modules spécifiques comme la conduite sous verglas ou les bons gestes à prendre avec le Covid19. Enfin, il faut rajouter à ces formations de base quelques jours d'accompagnement et de mise en situation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les fonctions d'encadrants :</li> </ul> <p>"moins d'emploi à créer et peut être des compétences plus élevées mais importance à mon sens que ces dernières soient ou seront occupées par des chômeurs de longue durée".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encadrant technique :</li> </ul> <p>Aspect flotte véhicule et aspect réglementaire...</p> <p>Ordre contrôle technique, signer document RGPD, certificat de bonne vie et mœurs, pneu hiver/été, prise de rdv garage, comment remplacer un chauffeur qui est malade....</p>
<p><b>Echelle du besoin</b></p> <p><b>Qui sont les bénéficiaires directs ?</b></p> <p>En analysant le public du service locomobile, il y a trois types de bénéficiaires qui se retrouvent à part égale (ce chiffre reste à relativiser selon la sociologie urbaine du territoire choisi en RBC et par le fait que plus de moyens de transports publics existent déjà en RBC. Ce qui risque de diminuer le premier type de bénéficiaires, c'est à dire les moins de 60 ans)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-1/3 moins de 60 ans qui sont dans des situations difficile socialement (handicap, famille monoparentale, ...)</li> <li>-1/3 pour la tranche entre 60 et 80 ans</li> <li>-1/3 qui ont plus de 80 ans et qui perdent leur autonomie.</li> </ul> <p><b>Qui sont les bénéficiaires indirects ?</b></p> <p>De manière générale, il s'agirait de la collectivité. En effet, ce service permettrait d'offrir un service maintenant le lien social et de prévoir certains risques sanitaires.</p> <p><b>Le secteur d'activités s'adresse-t-il à toute la région, ou à un micro-territoire en particulier ?</b></p> <p>Sous réserve d'une analyse plus fine du territoire, le service pourrait s'adresser à tous les territoires en RBC.</p> <p>À ce stade de l'analyse, il est difficile de savoir si le niveau de centralisation de l'activité devrait être à l'échelon régional, par quartier ou selon un découpage zonal plus détaillé. Dans ce sens, nous préconisons une phase de datamining afin de modéliser l'activité<sup>27</sup>.</p>
<p><b>Législations spécifiques (ou freins législatifs)</b></p> <p>Pensez à inscrire l'activité dans le plan de mobilité <i>Goodmove</i> et le projet de tarification kilométrique <i>SmartMove</i>.</p> <p>Il faudra regarder le corpus juridique pour le transport de personnes socialement en difficulté.</p> <p>Il faudra aussi observer les règles propres au secteur du Taxi pour éviter d'étiqueter ce service dans cette catégorie. En ce qui concerne les Tuk Tuk, il faudra aussi vérifier la conformité du Tuk Tuk avec les règles routières.</p>
<p><b>Pour quelles raisons le secteur d'activités n'a-t-il pas été mis en place auparavant ?</b></p> <p>Le service existe en Wallonie dans de nombreuses communes. Cependant, ce dernier n'est pas soutenable économiquement (seul 1/3 de CA vient des courses en tant que telles)</p> <p><b>Sources d'inspiration et/ou tentatives avortées (et les raisons) ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Locomobile : <a href="http://www.province.luxembourg.be/fr/call-center-de-la-mobilite-la-locomobile.html?IDC=4627#.YCmsGDGg9PY">http://www.province.luxembourg.be/fr/call-center-de-la-mobilite-la-locomobile.html?IDC=4627#.YCmsGDGg9PY</a></li> <li>- Le projet Tuk Tuk de l'ASBL Lobolobo qui est en train d'être lancé à Uccle</li> <li>- Le projet Mobitwin de la commune d'Uccle</li> </ul>
<p><b>Concurrence</b></p> <p><b>Quelle solution est apportée vis-à-vis de l'existant (complémentaire/ concurrentielle) ?</b></p>

<sup>26</sup> Comme la majorité des secteurs d'activités, ils nous semblent important de prévoir la mobilité professionnelle intra-secteurs d'activités.

<sup>27</sup> Dans ce sens, voir la partie 3 « La data en pratique : comment passer à l'action ? » du livre Data Power coordonné par Cyril de Sousa Cardoso offre quelques pistes de réflexion intéressantes.

On ne pense pas que l'on puisse parler de concurrence. Ce service serait complémentaire au TaxiBus pour les personnes handicapées. En effet, l'activité ici est plus englobante et concerne en majorité les Seniors.

En ce qui concerne la concurrence indirecte, on pourrait penser à certaines entreprises de taxis qui peuvent offrir des offres analogues : <https://handy.brussels/transports/taxi/>

#### **Solution alternative**

Des organismes comme AVIRA permettent de partager des voitures adaptées PMR pour les rendre accessibles au plus grand nombre. En Belgique, des acteurs comme Taxistop offrent des services analogues.

#### **Check-list économique**

Quelques chiffres en ce qui concerne Locomobile

- 800.000€ de CA
- 10 employés
- 4 art60 de main d'œuvre pour mise à disposition
- 100.000€ de profit pour le service déployé
- Solde financé pour moitié par des subsides (entreprise insertion et subside ides)
- Solde financé par 19 communes partenaires
- 5.000 courses par an

En ce qui concerne le projet Tuk Tuk de Labolobo voir le dernier rapport d'activité de l'ASBL Lobolobo de 2020 (pp. 16-18) :

En ce qui concerne le projet Carpool de Taxistop : [Partagez vos frais avec le covoiturage - Carpool.be](#) [Carpool.be - Covoiturage grâce à Taxistop](#)

Il est à noter que comme pour le service Mobitwin, certaines fonctions supports devront être prévues (IT, commercial, call center, etc.). Dans ce sens, nous conseillons de joindre la personne contact de Taxistop.

**Auteur de l'idée du secteur d'activités** : Thibault Kotten, ConcertES

#### **Personnes ressources**

- Alexandre Borsus, Directeur Locomobile
- Giulia Sugranyes, Administration & coordination générale à l'ASBL Lobolobo
- Charlotte Martin, Responsable Animation et Communauté chez Coopcity, (vision globale de la thématique et éventuellement la question du genre au sein de la mobilité)
- Ophélie Ingarao, Project Manager en mobilité partagée chez Taxistop

#### **Sources de documentation sur l'activité (études, ouvrages, business modèles éventuels sur la thématique) :**

-Dossier thématique de Coopcity sur la mobilité durable :

<https://coopcity.be/comment-reduire-les-inegalites-en-matiere-de-mobilite/>

-Le N°114 de la revue Politique sur les inégalités environnementales :

[Inégalités environnementales – Politique \(revuepolitique.be\)](#)

<https://www.facebook.com/watch/?v=861060784299208> (vidéo de présentation Locomobile)

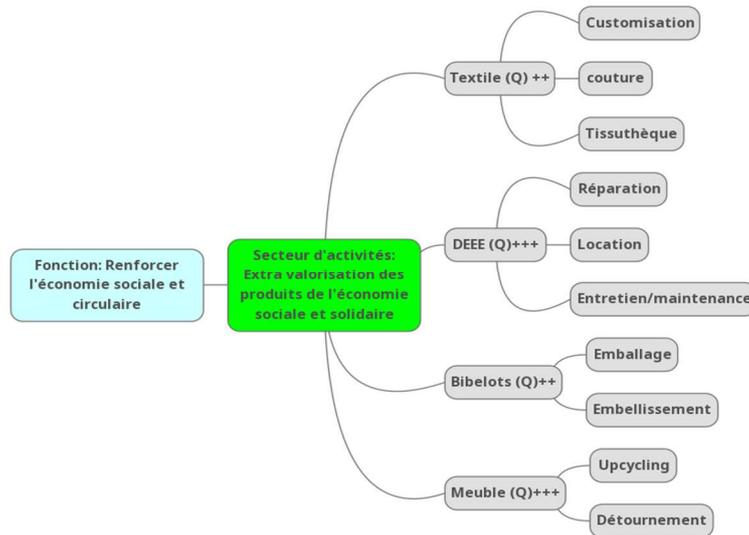
<https://www.ea-lateleassistance.com/magazine/societe/un-taxi-solidaire-pour-seniors-bientot-en-circulation-valenciennes> (France)

<https://www.redcross.ch/fr/prestations-crs/service-des-transports/rester-mobile-malgre-lage-ou-la-maladie> (Suisse)

1.3.4. Exemple 4 :

*Le secteur d'activités « Extra valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire » pour la fonction « Renforcer l'économie sociale et solidaire »*

**Figure 6 : Carte mentale du secteur d'activités « Extra valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire »**



La proposition de création d'une unité d'Extra valorisation des déchets, produits et sous-produits que génère l'activité des acteurs de l'économie sociale et circulaire est née d'une double dynamique. Tout d'abord, les opérateurs ont l'habitude de se réunir au sein de la fédération RESSOURCES pour aborder les questions de développement des activités de récupération, de traitement des objets inutilisés en RBC dans le cadre d'une réflexion intitulée 'pôle territorial'. Ce travail a débouché sur les axes de développement du secteurs d'activités mais aussi sur l'identification d'activités périphériques possibles mais non cruciales pour la pérennisation des acteurs actuels. Ensuite, dans le cadre de l'étude TZCLD, ces mêmes acteurs se sont réunis pour creuser les questions des activités pertinentes pour développer de la valeur en RBC mais inactivable par les structures existantes pour des questions de rentabilité ou d'activités trop éloignées de leurs business models. C'est dans ce cadre, qu'un assentiment général s'est opéré au sein des participants lorsque que l'idée de doter la RBC d'une unité spécialisée dans le retravail de produits qui ne trouvent pas preneurs en l'état, mais pourraient trouver un nouvel usage avec des opérations poussées de nettoyage, réparation, remodelisation ou encore remanufacture.

**Fiche du secteur d'activités « Extra valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire »**

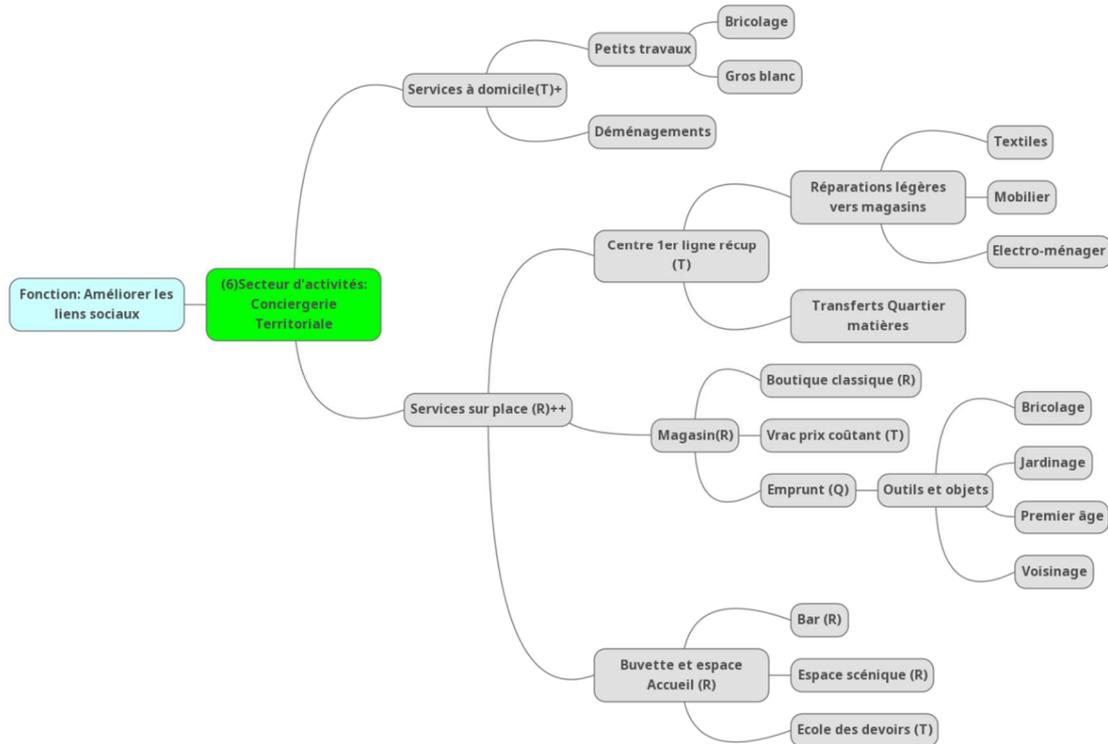
<p><b>Nom :</b> Unité d'Extra valorisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Textile (tissuthèque, couture, customisation)</li> <li>- DEEE (réparation petits électro)</li> <li>- Objets du quotidien (nettoyage, upcycling)</li> </ul> <p>// unité d'embellissement (packaging)</p>
<p><b>Description du secteur d'activités :</b></p> <p>Située en cœur de quartier, ayant vocation à fonctionner dans le cadre d'un réseau plus large, l'unité d'Extra Valorisation est pensée comme un espace d'intelligence collective centré sur le travail de l'objet, un espace remplissant différentes utilités et usages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espace de reprise des objets nécessitant un soin spécifique (entretien, couture, réparation, upcycling, détournement) afin qu'il retrouve une seconde vie ;</li> <li>- Espace de stockage de biens à revaloriser issus des captations des acteurs de l'économie sociale et circulaire et des initiatives citoyennes (ex : repair café) : encadrant de nouveaux travailleurs spécialisés ; les objets nécessitant</li> </ul>

<p>un travail plus spécifique sont envoyés dans les ateliers de revalorisation spécialisés, tandis que les objets pouvant être réutilisés après une Extra valorisation (retravaillées, upcyclées, etc.) sont triés et stockés sur place ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espace de travail de l'objet ouvert : les ateliers de quartier sont accessibles tant à des artisans professionnels qu'aux habitants du quartier désireux de travailler un objet et ne disposant pas nécessairement de l'espace utile ou des outils nécessaires ; encadrement complémentaire par des professionnels et/ou des bénévoles qualifiés ;</li> <li>- Espace de solidarité, d'échanges, de liens : l'objectif de cette Unité d'Extra valorisation est d'être un espace accessible aux usagers et habitants du quartier, un espace de rencontres et d'échanges de savoirs (par ex. : des primo-arrivants spécialisés dans le travail de certains objets pourraient en échange de leur concours bénéficier de cours de langue).</li> </ul>
<p><b>À quel besoin (social, environnemental, ...) répond-il ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Objectif environnemental</u> : participation à l'effort régional de maximisation de réutilisation par le développement de nouvelles filières de valorisation des objets privilégiant leur réemploi plutôt que des processus de recyclage ou incinération (par ailleurs énergivores) ; corrélativement, réduction des impacts liés aux activités de recyclage et d'incinération ;</li> <li>- <u>Enjeux emplois-formation</u> : développer des espaces productifs de quartier (petite production urbaine de type artisanat), accessibles à des artisans spécialisés et aux habitants du quartier, former aux métiers de récupération et tri des objets du quotidien, ainsi qu'aux métiers manuels au remanufacturing des objets (inscrits dans des programmes de transition professionnelle - PTP), sensibiliser aux enjeux liés aux déchets et à leur traitement ;</li> <li>- <u>Objectif social #1</u> : offrir aux habitants une vitrine exemplative de ce que l'on peut réutiliser après des tâches qui permettent requalification ;</li> <li>- <u>Objectif social #2</u> : offrir aux usagers et habitants du quartier un espace de rencontres et d'échanges autour des métiers de la revalorisation d'objets, à travers cours, échanges de savoirs, espaces de travail et ateliers participatifs ;</li> <li>- <u>Objectif social #3</u> : mise en place d'un système d'échanges de services pour les habitants du quartier ainsi qu'un service de prêt d'outils et matériel ;</li> </ul>
<p><b>Quel est le public visé ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Objectifs de mise à l'emploi et formation</u> : publics précarisés (par ex. primo-arrivants, chômeurs, bénéficiaires CPAS, etc.), personnes désireuses de se réorienter, etc., pouvant bénéficier des programmes de formation, d'échanges de savoirs, s'inscrire sur la plateforme de quartier d'échanges de services, etc. ;</li> <li>- Acteurs spécialisés :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Acteurs assurant la gestion et le fonctionnement du lieu et encadrant les activités de requalification (prêt/location de matériel, encadrement formations revalorisation des objets, etc.) : peut s'agir d'acteurs associatifs, d'une structure privée voire publique si des partenariats s'avèrent envisageables et réalistes ;</li> <li>o Professionnels aguerris aux revalorisations des objets, professionnels formateurs et assurant un encadrement sur place ;</li> </ul> </li> <li>- Habitants du quartier :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dimension 'objets' : habitants présents à la fois en début de chaîne (via les ateliers de travail de biens ouverts à toutes et tous) et en fin de chaîne (via un espace de vente des objets remis à neuf) ;</li> <li>o Dimension 'échanges de services' : habitants constituent le socle de bénévoles actifs au sein de la plateforme d'échanges de services du quartier ;</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Quelles sont les compétences professionnelles requises pour réaliser ce secteur d'activités ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion et management de projet ;</li> <li>- éducation/sensibilisation à l'environnement (questions de la prévention des déchets via la réutilisation) ;</li> <li>- éducateurs, formateurs, personnel pédagogique ;</li> <li>- connaissances de métiers manuels : ébénisterie, menuiserie, travail du métal (soudure, ferronnerie, moulage-fonderie, etc.), électricité, réparation électro-ménagère, etc.</li> <li>- spécialisation récupération-valoriste-réparateur ;</li> </ul>
<p><b>Echelle du besoin</b></p> <p><b>Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de ce secteur d'activités ?</b></p> <p>La population bruxelloise et particulièrement les habitants du quartier pour la dimension participative. Les entreprises sociales et circulaires en tant que complément pour donner une nouvelle opportunité à des objets qui ne trouvent pas preneurs et augmenter la vente d'objets de seconde main.</p> <p><b>Le secteur d'activités s'adresse-t-il à toute la région, ou à un micro-territoire en particulier ?</b></p> <p>Certaines initiatives centrées sur des objectifs de récupération-réutilisation d'objets existent en RBC et peuvent bénéficier de ce service supplémentaire basé sur un micro-territoire mais qui peut s'approvisionner plus largement et fournir de nouveaux objets à des partenaires en dehors du micro-territoire.</p> <p>L'idée de cette « unité d'Extra valorisation » est d'augmenter les filières [traitement-valorisation de d'objets du quotidien], par un véritable maillage régional (à terme une unité par type de travail ?), et développer de la sorte un nouvel écosystème urbain productif fonctionnant sur base de petites unités de production, décentralisées et à échelle humaine, mais reliées entre elles à travers une mise en réseau d'échelle régionale, et constituant un des piliers de l'action publique de la prévention de la fin de vie des produits ;</p>
<p><b>Législations spécifiques (ou freins législatifs) ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réglementations urbanistiques : liées à la nécessité de développer, en cœur de quartier, un programme multifonctionnel et les espaces utiles aux différents usages envisagés : stockage-tri des objets, ateliers de travail (dont bois et métal), espaces de formation et d'échanges, etc.</li> <li>- Législations travail-emploi-formation ;</li> <li>- Réglementations environnementales : liées aux aspects de récupération-traitement des objets et travail des biens de seconde main et aux autorisations environnementales à obtenir (permis d'environnement) ;</li> </ul>

- autre : à affiner ;					
<b>Pour quelles raisons le secteur d'activités n'a-t-il pas été mis en place auparavant ?</b>					
Aller plus loin dans la réutilisation est techniquement possible, est réalisé ponctuellement dans une démarche artisanale mais ne se fait pas de manière systématique alors que les gisements existent. La question de la demande est aussi à prendre en considération. Il faut s'assurer des débouchés. Le plus facile pour cela est de travailler au sein du réseau des entreprises sociales et circulaires qui peuvent apporter les objets à revaloriser et assurer une revente du produit requalifié (principe d'une centrale d'achat)					
<b>Sources d'inspiration et/ou tentatives avortées (et les raisons) ?</b>					
Cf. quelques initiatives mentionnées plus haut : Recy-K (projet pilote mis en place avec le soutien de Bruxelles Propreté), Recyclart (cf. l'atelier Fabrik), WIM (Wood in Molenbeek - associatif / travail du bois), Tournevie (association – échanges d'outils) ; mais aussi l'exemple d'anciennes régies communales ou de services communaux spécialisés (ateliers communaux, menuiseries communales, etc.) ;					
<b>Concurrence</b>					
<b>Quelle solution est apportée vis-à-vis de l'existant (complémentaire/ concurrentielle) ?</b>					
- Filière qui renchérit les filières (récupération-traitement-réutilisation) déjà existantes aujourd'hui en Région bruxelloise ;					
- Unité pourrait être vue comme concurrentielle pour des artisans ou des artistes ;					
<b>Connaissez-vous une activité analogue quelque part (en Belgique ou à l'étranger) ?</b>					
Des petites ASBL avec beaucoup de bénévoles					
<b>Quels sont les risques de concurrence (directe et indirecte) avec d'autres acteurs (Marché, Etat, Bénévolat, Economie sociale d'insertion) ?</b>					
Risques de percevoir cette unité comme un sous-ensemble d'une économie d'insertion					
<b>Check-list économique</b>					
- <b>Quel(s) investissement(s) spécifique(s) à prévoir pour démarrer l'activité / atteindre le seuil de rentabilité ?</b>					
Un lieu (min 500m <sup>2</sup> ), du matériel					
- <b>Source du chiffre d'activité ?</b>					
	2021	2022	2023	2024	2025
CA	3000€*10T	3000€*20T	3000€*30T	3000€*40T	3000€*50T
Emplois	10	20	30	40	50
- <b>Valorisation extra-économique des externalités des activités (impacts sociaux, environnementaux, etc..) ?</b>					
Augmentation du réemploi en RBC					
<b>Auteur de l'idée du secteur d'activités :</b> Tanguy Ewbank de la Fédération RESSOURCES et Raphaël Magin					
<b>Sources de documentation sur le secteur d'activités (études, ouvrages, business modèles éventuels sur la thématique) :</b>					

1.3.5. *Exemple 5 :*  
**Le secteur d'activités « Conciergerie Territoriale »**  
 pour la fonction « Améliorer les liens sociaux »

Figure 7 : Carte mentale du secteur d'activités « Conciergerie Territoriale »



Les conciergeries de territoire ont été pensées dans une logique de travail communautaire. Pour les divers intervenants réunis, l'approche communautaire – ce « processus fait d'inconnues permettant l'action créatrice et l'émergence de nouveaux espaces de vie » dont parle Marie-France Freynet<sup>28</sup> – paraît en effet déterminante si l'on veut ancrer la question du travail et de l'emploi dans un territoire. En assumant un rôle de vigie, d'intervention et d'accueil, ces conciergeries permettent de répondre à toute une palette de besoins territoriaux et de voisinage. En cela, ces « conciergeries de territoire » se différencient de ce qui est nommé en France « conciergeries de quartier », des lieux qui, dans la plupart des cas, développent une approche de services à des publics catégoriels (entreprises, personnes âgées, ...), dans une logique essentiellement centrifuge. Ces conciergeries ne sont pas non plus à confondre avec l'acception qui a cours dans certaines communes belges et qui tient de l'antenne de quartier et de relais intra-communal, transmettant les plaintes et soucis des habitants aux services concernés.

**Fiche du secteur d'activités « Conciergerie territoriale »**

<b>Nom :</b> Conciergerie de territoire ou territoriale
<b>Description du secteur d'activités :</b> Il s'agit de mettre en place une « Conciergerie de territoire », sorte de navire amiral du projet TZCLD dans un micro-territoire. Une Conciergerie est un lieu physique identifiable et reconnaissable, proposant des services, des produits, de l'information, de la fabrication, des conseils, des rencontres, permettant d'installer de la fluidité entre les habitants d'un même territoire. C'est un lieu physique où il est possible d'accueillir, de se réunir, de travailler, d'apprendre, de stocker, de louer, etc... Elle

<sup>28</sup> FREYNET, Marie-France, « Les médiations du travail social - Contre l'exclusion, (re)construire les liens », Editions Chronique sociale, 2004.

redimensionne au niveau de micro-territoires un certain nombre d'activités et de pratiques et y favorise et valorise les relations sociales. Elle a plusieurs fonctionnalités qui peuvent s'exercer ensemble ou séparément.

Si son objectif est d'augmenter la fluidité des rapports sociaux sur le territoire, elle est aussi au centre d'une dynamique économique locale inclusive et est liée aux artisans et aux commerçants qui souhaitent intégrer et partager leurs pratiques. Cette double attention (relations sociales et économie locale) permet de garantir au maximum les chances de réussite du TZCLD en proposant un travail de type communautaire enchâssé dans un tissu économique reterritorialisé.

En outre, elle reste accessible pour un certain nombre de services ou de pratiques excédant son cadre territorial.

Elle fonctionne comme un tiers-lieu auquel les usagers contribuent mensuellement par une cotisation mensuelle minimale. Les services sont également payants pour certains d'entre eux. En retour, la Conciergerie se donne les moyens de négociation avec les artisans du quartier en vue d'obtenir un tarif préférentiel pour les membres (plombier, électricien, informaticien, chauffagiste, garagiste, ...) et de renforcer le circuit économique local au bénéfice de l'ensemble des acteurs.

Parmi ses activités, on pourra distinguer<sup>29</sup> :

### **Embranchement services à domicile**

#### Petits travaux :

Ces petits travaux à domicile concernent des matières qui sont pour l'essentiel tenues hors des circuits classiques d'intervention professionnelle, soit que leur rapport coût-main d'œuvre soit trop faible pour intéresser une entreprise, soit que les personnes ne disposent pas des moyens de faire réparer ce qui doit l'être, notamment dans le domaine du bâti. Un tel secteur contribue donc également à sécuriser et assainir des logements privés ou, le cas échéant, publics.

#### Bricolage :

Petits travaux et services à destination de personnes du troisième âge, de familles monoparentales et d'allocataires sociaux (peinture, interventions thermiques légères, montage de meubles, évacuation de caves et greniers, ponçage de parquet ou d'escaliers, placement de cadres et tableaux, etc ...),

#### Gros Blanc :

Travaux de réparation d'appareils électro-ménagers non déplaçables (lave-linge, lave-vaisselle, frigo, gazinière, ce que l'on appelle « le gros blanc ») à destination de personnes du troisième âge, de familles monoparentales et d'allocataires sociaux. Ces appareils ne sont pas réparables dans des repair café par exemple, et nécessitent des interventions spécifiques afin d'augmenter leur durée de fonctionnement.

#### Visites :

Visites régulières aux personnes du troisième âge, de familles monoparentales et d'allocataires sociaux de façon à les maintenir dans une proposition de vie commune de quartier.

### **Embranchement services sur place**

#### Services sur place :

Cet espace multifonctionnel se caractérise par deux éléments forts :

1. Sa capacité d'accueillir (à travers buvette, espace scénique et de réunion, bourse de coups de mains, école de devoirs, espace numérique, dépôt temporaire, repair café, etc...) une grande partie des usages socio-culturels du territoire et de servir de pivot aux actions et initiatives citoyennes, entrepreneuriales ou publiques.

2. Ces "magasins" qui sont déclinés selon les publics et les usages et qui recouvrent l'ensemble du circuit économique de l'échange (classique, prix coûtant, troc et emprunt).

Ces deux éléments forts sont non seulement de nature à faire naître des activités économiques nouvelles et parfois inédites dans un territoire, mais aussi de soutenir ou d'initier des pratiques sociales pour les personnes les plus vulnérables du territoire.

Comme on le verra, selon ses services et leurs spécificités, la Conciergerie est ouverte de façon restreinte (Territoire) ou très large (Région).

### **Embranchement Centre 1ere ligne récup**

#### Centre 1ere ligne récup :

Rôle de première ligne et lieu de réception, de collecte et de redistribution (mobilier, appareils électroménagers, outillage, vaisselle, vêtements et tout matériau d'usage domestique vieilli, non utilisé ou endommagé, mais aussi surplus potagers ou jardiniers - fleurs, boutures, fruits, légumes et semences-, produits culturels – cd, dvd, chaînes, ... -, vélos, trottinettes, etc...

Elle peut aussi servir de point de relais vers l'usine de quartier (Quartier matières) pour des déchets et des matériaux usagés plus diversifiés.

#### Réparation légère vers magasins :

<sup>29</sup> La composition et l'articulation exacte des diverses activités dépendent de plusieurs facteurs comme les compétences des PPDE, des besoins du territoire ou encore des politiques publiques des entités publiques comme les communes ou la RBC.

Les matières pouvant être réparées à faible coût horaire, humain et technique sont traitées dans la Conciergerie même et sont acheminées vers les magasins (boutique classique ou emprunt selon les cas).

Par exemple, un meuble rafistolé et repeint trouvera sa place dans la boutique classique tandis que des outils seront redirigés vers la section "emprunt" de la Conciergerie et que les vêtements de qualité seront dirigés vers la section "troc/don".

### **Embranchement Magasins**

#### Magasins :

L'espace *magasin* rassemble une grande partie des usages économiques connus et pratiqués : l'économie de marché, le prix coûtant, l'emprunt et le troc/don. Il s'agit d'une des grandes et fortes spécificités des Conciergeries : permettre des accès différenciés, mais non moins qualitatifs, à des publics variés.

Espace *magasin/exposition/troc* vendant ou présentant les réalisations provenant du Quartier matières (voir métafiche), de la conserverie ou d'artisans du quartier ou de la commune et rendant accessible les produits de seconde main récoltés dans le quartier (Q). Il s'agit également de l'espace où est présent plusieurs fois par mois le réseau d'achat en commun qui délivre des produits biologiques ou de circuit court « raisonné » à prix coûtant pour les personnes allocataires ou précaires éloignées d'une alimentation non industrielle (T).

Il s'agit de travailler ici comme ailleurs sur deux tableaux :

**Favoriser les accès** aux publics précarisés en même temps que de **proposer des services** et de la production intéressant des publics ayant une capacité financière supérieure mais désireux de se lier à un système micro-local.

En outre, une des particularités de ce projet est de mettre sur pied un système d'implication des commerces et artisans exerçant sur le territoire. Il est imaginable et sans doute souhaitable que ces espaces fassent l'objet d'une contribution mensuelle minimale par les usagères et les usagers afin de permettre à un cycle économique local intégrant d'autres acteurs locaux puisse voir le jour.

#### Boutique classique :

Espace vendant et présentant les réalisations provenant de la première ligne de dépôt interne à la Conciergerie, du Quartier matières (voir Quartier matières sur le plan), de la conserverie (voir agence de résilience climatique sur le plan) ou d'artisans/producteurs du quartier ou de la commune. Il s'agit d'une boutique de type classique, répondant aux normes de l'économie de marché : un commerce comme les autres.

#### Vrac prix coûtant :

Espace de vente de vrac au prix coûtant à l'intention des personnes résidant sur le Territoire (dans un premier temps en tout cas) et qui sont éloignées d'une alimentation de qualité.

Le propos étant de permettre l'accès du plus grand nombre à des produits de qualité issus de l'agriculture paysanne/biologique/équitable à des prix bas, grâce à la réduction des coûts intermédiaires (circuits-courts) et superflus (limitation des emballages).

Ces produits appartiennent essentiellement au domaine de l'alimentation (frais, sec) mais aussi à celui de l'hygiène ou de l'entretien avec des produits (type produits vaisselle) pouvant être fabriqués sur place (T).

Cet espace de vrac s'inspire de l'Association VRAC (Vers un Réseau d'Achat en Commun) en France, dont l'objet est de favoriser le développement de groupements d'achats de produits de qualité (biologiques, locaux et écologiques) afin d'en permettre l'accès au plus grand nombre et à prix juste.

Les prix étant rendus raisonnables grâce à :

- L'achat en grande quantité
- La réduction des coûts intermédiaires via la priorité donnée aux circuits courts
- La réduction des coûts superflus par la limitation des emballages
- La vente à prix coûtant (sans marge) pour les habitants prioritaires.

Cette épicerie peut ne pas être un espace "fixe" mais elle est présente en tout cas deux à trois fois par mois sur le site de la Conciergerie.

### **Embranchement Emprunts :**

Espace d'emprunt d'objets appartenant aux catégories bricolage-jardinage-voisinage et premier âge qui partagent la spécificité de n'être que d'un usage temporaire et dont la possession permanente ne s'impose pas.

C'est la raison pour laquelle nous ne mêlons pas ces objets à ceux qui sont disponibles dans l'espace troc.

Pour exemple, ces produits vont des outils de bricolage de type perceuse, foreuse, scies, échelles, rallonges... en passant par les outils de jardinage et des objets favorisant les rencontres de voisinage, les festivités ou l'accueil de proches chez soi comme de très grandes casseroles, de tables de brasseur ou des tonnelles mais également des objets touchant à la très petite enfance (landaus, trotteurs, buggys, ...) et dont l'usage couteux est limité à un temps très court d'utilisation.

A côté de cet espace d'emprunt spécifique, mise sur pied d'un secteur consacré à la mobilité douce permettant l'emprunt de vélos mais aussi de vélos cargos permettant des usages plus variés.

#### Troc/don :

<p>Espace de troc et de don de tous objets apportés par le voisinage et n'ayant pas ou de façon très légère nécessité d'intervention ou de réparation : meubles, vaisselle, électroménager, livres, cd/dvd, vêtements, véhicules légers, mais aussi surplus potagers ou jardiniers - fleurs, boutures, fruits, légumes et semences (les produits et objets appartenant aux catégories bricolage-jardinage-voisinage et, pour une part, premier âge fait l'objet d'un traitement différencié) (C).</p> <p>L'on peut soit échanger un produit contre un autre, soit emporter sans contrepartie.</p> <p><b>Embranchement Buvette et Espace d'accueil</b></p> <p>Il s'agit du cœur battant de la Conciergerie de Territoire. Là où l'on est toujours certain de trouver quelqu'un.</p> <p>En soi, c'est un tiers-lieu ouvrant à la fois sur du récréatif et de l'activité professionnelle ou professionnalisante, favorisant les accès collectifs et communautaires.</p> <p>L'objectif général étant de répondre à des besoins d'intérêt général en innovant, en créant de nouvelles relations, en proposant de nouvelles solutions pour les territoires et les populations.</p> <p><u>Bar et Espace scénique</u></p> <p>Tenue d'une buvette et d'un (petit) espace scénique permettant débats publics, réunions de quartier, décentralisation de services sociaux publics et privés et connexions avec secteur culturel local</p> <p><u>Bourse aux coups de mains et savoirs :</u></p> <p>Mutualisation organisée des offres et des demandes (pour les savoirs, les compétences, les pratiques, ...) via des ateliers, des présentations, des petites annonces, etc...(T)</p> <p><u>Ecole de devoirs :</u></p> <p>Accueil d'une école de devoirs (Q), de stages d'éveil musical, de médiation culturelle (T).</p> <p><u>Dépôt temporaire :</u></p> <p>Etablissement d'un lieu de dépôt temporaire (colis livrés en absence, clés à destination de tiers, matériel à donner, ...)</p> <p><u>Repair café makerspace :</u></p> <p>Cet espace est consacré à des ateliers individuels ou collectifs dont l'objectif est de réparer en commun ce que l'on a chez soi (ou chez les voisins) mais aussi de se lancer dans des essais et des tests de fabrication (typiquement : éolienne de balcon ou de toit plat). Il accueille sans discrimination.</p> <p>Son plus serait de pouvoir disposer d'une imprimante 3D permettant de produire à l'unité des pièces qui sont sorties de fabrication et de commercialisation.</p>
<p><b>Quel est le public visé ?</b></p> <p>Il s'agit de travailler ici comme ailleurs sur deux tableaux :</p> <p>Favoriser les accès aux publics précarisés en même temps que de proposer des services et de la production intéressante des publics ayant une capacité financière supérieure mais désireux de se lier à un système micro-local. En outre, une des particularités de ce projet est de mettre sur pied un système d'implication des commerces et artisans exerçant sur le territoire.</p> <p>Nous avons distingué dans les activités ce qui ressort au Territoire (T), au Quartier (Q) ou à la Commune entière (C).</p> <p><b>Quelles sont les compétences professionnelles requises pour réaliser ce secteur d'activités ?</b></p> <p>Il s'agit essentiellement de tâches d'accueil, d'orientation, de maintenance, de logistique et de gestion ainsi que d'activités nécessitant des qualités de bricolage et donc un savoir-faire technique (petits travaux à domicile, maintenance technique des locaux).</p>
<p><b>Echelle du besoin</b></p> <p><b>Qui sont les bénéficiaires directs et indirects de ce secteur d'activités ?</b></p> <p>Le public du micro-territoire en priorité, le public du quartier ensuite, le public de la commune ensuite, avec des accès différenciés selon le degré d'éloignement.</p> <p><b>Le secteur d'activités s'adresse-t-il à toute la région, ou à un micro-territoire en particulier ?</b></p> <p>Voir réponse précédente</p>
<p><b>Législations spécifiques (ou freins législatifs) ?</b></p> <p>Dans certains cas, le règlement communal, les normes Afscal.</p>
<p><b>Pour quelles raisons le secteur d'activités n'a-t-il pas été mis en place auparavant ?</b></p> <p>De larges parts de la proposition ont été testées et mises sur pied (outilthèques, repair cafés, école de devoirs, troc, vrac, espace numérique, etc...) mais plus rares sont les dispositifs s'engageant à accueillir l'ensemble de ces propositions dans un seul lieu.</p> <p><b>Sources d'inspiration et/ou tentatives avortées (et les raisons) ?</b></p>

<p>Sur la Conciergerie en général : document des Actrices et acteurs des temps présents pour un usage commun et pour une version plus entrepreneuriale. <a href="https://www.faciliciti.com/actualites/conciergerie-de-quartier-un-concept-qui-le-vent-en-poupe/#:~:text=La%20conciergerie%20de%20quartier%20est,performants%20et%20individualisés%20pour%20chacun">https://www.faciliciti.com/actualites/conciergerie-de-quartier-un-concept-qui-le-vent-en-poupe/#:~:text=La%20conciergerie%20de%20quartier%20est,performants%20et%20individualisés%20pour%20chacun</a></p> <p>Sur les Outilthèques : (Tournevie, Usitoo, Fabrik, etc..), conciergeries de quartiers (Conciergerie solidaire des Grands Voisins, Réseau français des conciergeries solidaires, proposition Actrices et acteurs des temps présents, ...)</p> <p>Sur le magasin Vrac : le Réseau français « Vers un Réseau d'Achat en Commun » : <a href="https://lyon.vrac-asso.org">https://lyon.vrac-asso.org</a></p> <p>Sur le troc : <a href="https://www.novethic.fr/actualite/social/consommation/isr-rse/concept-inedit-en-france-le-supermarche-ou-tout-est-gratuit-fait-des-emules-149520.html?utm_source=AlertesThematique&amp;utm_campaign=14-02-2021&amp;utm_medium=email">https://www.novethic.fr/actualite/social/consommation/isr-rse/concept-inedit-en-france-le-supermarche-ou-tout-est-gratuit-fait-des-emules-149520.html?utm_source=AlertesThematique&amp;utm_campaign=14-02-2021&amp;utm_medium=email</a></p> <p>Sur les Déménagements solidaires : <a href="https://fr.sowestore.be/partenaires-demenager-pas-cher/demenagement-social">https://fr.sowestore.be/partenaires-demenager-pas-cher/demenagement-social</a></p>
<p><b>Concurrence</b></p> <p><b>Quelle solution est apportée vis-à-vis de l'existant (complémentaire/ concurrentielle) ?</b></p> <p>La proposition comporte un pôle important de créations de liens et de mutualités avec les commerces et artisans existant sur le micro-territoire de sorte à articuler ce qui peut et a envie de l'être. En outre, la proposition requiert également une bonne coopération avec les associations socio-culturelles, les entreprises d'économie sociale et les institutions publiques locales pour lesquelles elle peut représenter une réelle plus-value. Elle contribue à une meilleure cohésion sociale du territoire, via de petits travaux à l'entretien de logements habités par des publics précarisés et qui n'auraient pas les moyens de ces réparations à la qualité générale du bâti. Dans la même démarche, les réparations du « gros blanc » visent à allonger la durée de vie d'appareils électroménagers coûteux.</p> <p><b>Connaissez-vous une activité analogue quelque part (en Belgique ou à l'étranger) ?</b></p> <p>Dans ce dispositif complet, non.</p> <p><b>Quels sont les risques de concurrence (directe et indirecte) avec d'autres acteurs (Marché, Etat, Bénévolat, Economie sociale d'insertion) ?</b></p> <p>A priori, aucune ou très marginales.</p> <p>Il est proposé que les petits travaux, destinés à l'entretien de logements habités par des publics précis, ne dépassent pas un coût éventuel maximal à déterminer, mais suffisamment faible pour n'être concurrentiel avec aucune sorte d'autre service.</p> <p>L'objectif étant de réaliser des travaux d'entretien qui ne le seraient pas sans l'intervention de l'EBE.</p>
<p><b>Check-list économique</b></p> <p><b>-Quel(s) investissement(s) spécifique(s) à prévoir pour démarrer l'activité / atteindre le seuil de rentabilité ?</b></p> <p>Physiquement, une Conciergerie nécessite un certain métrage, estimé ici à un minimum très bas de 400m<sup>2</sup>.</p> <p><b>-Source du chiffre d'activité ?</b></p> <p>Difficile à estimer. Deux possibilités, nous semblent possibles. La première d'aller voir le rapport d'activité d'un lieu analogue comme les Grands voisins. La seconde est de partir du rapport d'activité d'une Conciergerie traditionnelle (TZCLD) en France, en y modélisant quelques activités en plus.</p> <p><b>-Valorisation extra-économique des externalités des activités (impacts sociaux, environnementaux, etc..) ?</b></p> <p>Voir dans la section « besoins ».</p>
<p><b>Auteur de l'idée du secteur d'activités :</b> Paul Hermant, FdSS</p>
<p><b>Sources de documentation sur le secteur d'activités (études, ouvrages, business modèles éventuels sur la thématique) :</b></p> <p><a href="https://www.tzclld.fr/la-conciergerie-une-activite-au-service-des-territoires/">https://www.tzclld.fr/la-conciergerie-une-activite-au-service-des-territoires/</a> (Conciergerie TZCD)</p> <p><a href="https://lesgrandsvoisins.org/">https://lesgrandsvoisins.org/</a> (Les Grands Voisins, pour une vision ambitieuse de l'activité Conciergerie de territoire).</p>

## 1.4. Remarques transversales et conclusions intermédiaires

### 1.4.1. Remarques transversales sur les liens économiques à tisser entre EBE

Au fur et à mesure de notre travail, il est apparu que les différentes activités économiques potentielles pouvaient être liées entre elles, créant bien souvent une co-dépendance dans leur mise en place. Ce résultat rejoint la logique des TZCLD français qui visent le développement d'EBE fluides et multitâches, capables de répondre au mieux aux besoins d'un territoire.

On pourrait, par exemple, voir se développer des activités-supports, c'est-à-dire des activités économiques permettant le renforcement de l'ensemble des EBE ou de plusieurs d'entre elles. La première activité économique proposée allant dans ce sens est la filière de logistique non alimentaire (Secteur d'activités 9) qui, dans l'état actuel, porte sur le transport de biens et de services logistiques aux plus précaires, mais qui pourrait aussi venir en soutien à d'autres activités. De même, l'activité de mobilité durable – si elle s'axe, en l'état, sur un certain public (personnes âgées et à mobilité réduite) – pourrait être mise à contribution pour prester des services pour d'autres EBE, et plus particulièrement pour les ex-PPDE à mobilité réduite.

Des liens commerciaux pourraient être aussi faits entre différentes activités. On pense ici notamment à la possibilité de transfert des biens créés par une activité vers les magasins de la Conciergerie de territoire. Il en va de même que pour « le Centre de 1<sup>er</sup> ligne récup » du secteur d'activités « Conciergerie Territoriale (6) » qui pourrait rediriger une partie des objets et de la matière reçue vers les secteurs « Quartier matières (4) » et « Extra-valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire (5) », selon les seconds usages qu'on voudrait en faire. Dans ce sens, la carte mentale (Figure 2) est un outil permettant d'appréhender une série de liens entre les différentes EBE pour un TZCLD générique et la Région de Bruxelles Capitale.

### 1.4.2. Mobilité professionnelle

Le travail présenté a pour vocation de penser aussi la mobilité professionnelle des salariés de l'EBE. Cette dernière se décline principalement en trois mobilités différentes : mobilité intra-filière (au sein d'une même filière), inter-filière (entre différentes activités des EBE) et vers l'économie traditionnelle et sociale.

#### 1.4.2.1. Mobilité intra-secteurs d'activités

Certains secteurs d'activités pourraient permettre une mobilité des salariés au sein de leur EBE. C'est par exemple le cas du secteur d'activités « Service en mobilité durable et solidaire (12) » qui propose dans un premier temps au salarié d'occuper une fonction de chauffeur, mais qui n'exclut pas par la suite que ces derniers puissent endosser des fonctions de support ou de coordination. Cette possible mobilité professionnelle est déjà observable au sein de l'Entreprise sociale Loco Mobile. Il en va de même pour le secteur d'activités « Métiers d'inclusion numérique de quartier (11) » et le métier d'informaticien public demandant une série de formations afin de pouvoir maîtriser les usages les plus complexes du numérique. En effet et selon l'archétype du module de formation proposé par Caban<sup>30</sup>, il est possible pour des PPDE sans formation informatique de venir directement en aide aux informaticiens publics (fonction support). Ensuite, eux-mêmes pourront prodiguer des services informatiques généralistes pour aller vers des services de plus en plus complexes.

Une logique similaire se retrouve pour les livreurs des secteurs d'activités logistiques (9 et 10), qui à l'instar de l'entreprise sociale française carton Plein 75 pourraient toucher à d'autres activités

---

<sup>30</sup> Caban est le Collectif des Acteurs Bruxellois de l'Accessibilité Numérique, le collectif recense les différentes formations dans les métiers de l'inclusion numérique de quartier : <https://www.caban.be/>. Pour plus d'informations, voir la fiche 11 du secteur d'activités « Métiers d'inclusion numérique de quartier » dans l'Annexe 4 « Présentation des 13 secteurs d'activités ».

connexes de la filière comme la gestion comptable, la commercialisation, ou l'encadrement cyclologique<sup>31</sup>.

#### **1.4.2.2. Mobilité intra-EBE**

Une mobilité entre filières est aussi possible : on pourrait penser par exemple aux valoristes de l'activité Quartier matières (formation généraliste) vers l'optimisation des déchets verts comme l'utilisation d'éco-digesteur (8) demandant une formation plus spécifique. Les travailleurs présents au sein de l'activité de Conciergerie de territoire (6) ont la possibilité, après s'être formés aux métiers du bâtiment et de la réparation, de se tourner vers le travail d'agent de résilience (habitat passif, secteur de l'eau et de l'énergie). Au-delà d'offrir aux salariés la possibilité d'affiner et de développer leurs compétences, cela permettra aussi d'ancrer leur emploi dans des métiers plus qualifiés et ancrés dans la transition, et donc des métiers d'avenir.

#### **1.4.2.3. Mobilité hors EBE**

Les qualifications dans les métiers en plein essor comme celui de valoriste, de cyclo-logisticien et d'agent de résilience, dont la demande devrait s'accroître sur le marché de l'emploi en milieu urbain, pourraient permettre à une partie des travailleurs de sortir du mécanisme des TZCLD pour entrer dans des filières d'emploi classiques. En effet, pour de nombreuses activités comme l'activité « Service en mobilité durable et solidaire », la formation des chauffeurs se fait de manière continue et sur le terrain.

Il en va de même pour les activités utilisant le métier de valoriste (les activités en économie circulaire). Dans un premier temps, les salariés pourraient traiter des matières relativement simples pour monter au fur et à mesure en compétence et effectuer des tâches de plus en plus complexes. Ces diverses formations pourraient être co-coordonnées avec des acteurs de la formation présente sur le territoire. On pense par exemple ici à la formation « Découverte du métier de valoriste généraliste » proposée par la mission locale de Forest. Si l'émergence de ces différents programmes est encourageante, il ne faudra pas perdre de vue que celles-ci demeurent encore insuffisantes tant qualitativement pour des activités plus complexes, que quantitativement sur le nombre de places disponibles. Nous y reviendrons plus amplement dans le point suivant.

Selon la même logique, certaines activités – notamment celles traitant de l'urbanisme de transition (13) – permettront aux EBE et aux PPDE de côtoyer et coconstruire des projets avec des opérateurs de l'économie sociale et de l'économie traditionnelle. Cette logique se retrouve déjà dans le mécanisme français de Fabriques d'initiatives dans les territoires fragiles (zone rurales et quartiers prioritaires) qui créent de l'activité économique et d'emplois durables dans des services essentiels pour les habitants d'un territoire, comme des espaces de couture mutualisés, des filières locales de compostages ou encore des garages solidaires<sup>32</sup>.

#### **1.4.3. Nouveaux métiers, entre opportunité et nasse juridique**

Comme exposé dans la partie portant sur la mobilité professionnelle, la présente approche vise à développer et créer de nouveaux métiers s'inscrivant dans la transition. Si cette ambition entend s'asseoir sur l'opportunité offerte aux EBE de répondre aux besoins de la ville, elle contient aussi son lot d'obstacles.

---

<sup>31</sup> Carton plein 75 est une association d'inclusion sociale et professionnelle par la collecte et la réutilisation du carton de déménagement en vélo. La particularité de cette entreprise est qu'une partie de ses services se fait déjà dans le mécanisme TZCLD : <https://cartonplein.org/>. Pour plus d'informations, voir la fiche 9 du secteur d'activités « Logistique de biens et de services en économie sociale (non alimentaire) » dans l'Annexe 4 « Présentation des 13 secteurs d'activités ».

<sup>32</sup> Pour plus d'informations sur les fabriques d'initiatives dans les territoires fragiles, voir le rapport « Faciliter la création d'activités économiques d'utilité sociale dans les territoires fragiles : carnet de projets », Avise, 2021, [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210217/avise\\_carnet-de-projets-fai-territoires-fragiles\\_022021.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210217/avise_carnet-de-projets-fai-territoires-fragiles_022021.pdf)

Le premier est d'ordre juridique. En effet, des vides juridiques risquent d'entraver le fonctionnement de certains secteurs d'activités. On pense ici au manque de définition claire de notions telles que les « déchets verts », ou encore le manque de reconnaissance légale des métiers relatifs aux EPN (informaticien public) et les flous et autres flottements de réglementation qui peuvent exister. La question se posera également de manière encore plus saillante pour le secteur d'activités « Petites réparations et activités de support en urbanisme de transition », dont la complexité la mise en œuvre risque d'entraver son application. Cependant, nous avons décidé de maintenir ce secteur d'activités car, comme nous le verrons dans le Chapitre 2 de cette étude, si ces entraves sont levées à terme, il pourrait s'avérer être l'un des plus générateurs d'emplois et de retombées économiques<sup>33</sup>.

Le second obstacle intrinsèque au premier est le manque ou l'insuffisance de programmes de formation pour certaines filières comme pour les métiers de valoriste ou de cyclo-logisticien. Dans ce sens, il paraît important de prendre en compte ce besoin de formation initiale des PPDE et continue pour les salariés. Ceci nécessitera un travail avec les opérateurs publics et privés du territoire et une action politique sur les programmes de formation qui seront mis en place dans le futur. Cependant, nous proposons dans le second volet de notre étude de prévoir que les EBE puissent investir 5 % de leur masse salariale dans la formation des travailleurs. Cette possibilité existe déjà en France, notamment via l'EBE du 13ième arrondissement de Paris qui paie des formations organisées dans les domaines de la transition et de l'économie circulaire aux ex-PPDE.

#### 1.4.4. *Conclusions intermédiaires*

Nous avons vu, dans ce premier chapitre visant à identifier les activités économiques potentielles pouvant être mobilisées dans le cadre du mécanisme des TZCLD, que les besoins du territoire de la RBC étaient nombreux et touchaient de nombreux secteurs d'activités.

Il a donc été décidé à la suite de nos concertations de recouper les différentes activités identifiées aux seins de secteurs d'activités répondant à un besoin similaire ou mobilisant les mêmes ressources. Cette approche a pour mérite d'offrir une vision holistique aux décideurs politiques et aux acteurs institutionnels qui seront chargés de l'opérationnalisation des premières EBE bruxelloises. Nous verrons dans le chapitre suivant « Modélisation d'une entreprise à but d'emploi viable et du potentiel de création d'emplois des 13 secteurs d'activités économiques » que ces différents secteurs d'activités, en plus de répondre aux besoins du territoire, contiennent un potentiel élevé en termes de création d'emploi durable et inscrit dans le champ de la transition, mais permettraient aussi à terme des retombées économiques importantes pour l'ensemble du territoire bruxellois. Ils supposent cependant des investissements importants en termes de financements et devront bénéficier d'attention et de conditions très particulières pour arriver à leur équilibre financier et comptable.

L'inscription des activités dans les champs de la transition et de l'économie sociale, en s'efforçant donc d'anticiper aussi des besoins naissants et/ou prospectifs, a été particulièrement surveillée tout au long du processus d'élaboration de ce catalogue d'activités potentielles. Le Territoire Zéro Chômeur n'a pas pour objectif de « ne rien bouger » dans le monde du travail et de l'emploi : il est donc logique que les propositions soient prospectives et anticipatrices.

Par ailleurs, ce lien entre emploi et transition aura aussi d'autres impacts positifs, tels que le développement de nouvelles filières, le renforcement de filières existantes, la (re)valorisation d'emplois et de métiers émergents (cyclo-logisticien, valoriste, informaticien public) ainsi qu'une plus grande mobilité professionnelle des salariés.

---

<sup>33</sup> Pour plus d'informations sur les différents verrou institutionnels et politiques, voir la section « freins législatifs » dans la fiche 13 du secteur d'activités « Petites réparations et activités de support en urbanisme de transition (ES) » dans l'Annexe 4 « Présentation des 13 secteurs d'activités ».

## Chapitre 2 Modélisation d'une entreprise à but d'emploi viable et du potentiel de création d'emplois des 13 secteurs d'activités économiques

Le chapitre qui suit entend mener une analyse aussi fine que possible portant tant sur l'opportunité économique que sur la viabilité prévisible des futures EBE Bruxelloises pour les 13 secteurs d'activité identifiés dans le chapitre précédent.

Pour mener cette analyse, nous procéderons en trois phases. Notre objectif final est, sinon de construire un modèle d'Entreprise à But d'Emploi, de baliser les conditions de viabilité économique et financière des EBE, produisant un financement suffisant à la mise en chantier des futures initiatives qui se développeront sur le territoire de la Région.

Les trois phases de notre construction sont les suivantes :

1. Dans un premier temps, nous allons interroger le modèle de financement des EBE : quels sont les revenus et leurs origines, quels sont les montants de dépenses que l'on peut prévoir et comment sont-ils couverts. Nous tâcherons donc de mettre en balance les revenus et dépenses de façon à identifier en amont de tout exercice de modélisation des EBE quels sont les ratios à prendre comme cadre de référence (montant du chiffre d'affaires par personne engagée, montant des subventions à l'emploi et à l'investissement, ...). Par un processus itératif, nous mènerons cette phase jusqu'à obtenir un modèle de financement – et donc des proportions entre revenus et dépenses – qui permettent aux entreprises d'assurer leur développement et leur pérennité ; ce modèle nous permettra, par la suite, d'évaluer les secteurs d'activités et les simulations d'EBE quant à leur viabilité ;
2. Ensuite, nous interrogerons le potentiel économique des 13 secteurs d'activités identifiés dans le chapitre précédent. Dans un premier temps, ce potentiel sera évalué sur base de statistiques, de comparaisons avec des entreprises de secteurs connexes comme celui de l'économie sociale d'insertion et/ou d'expériences analogues menées sur d'autres territoires. Nous chiffrerons de façon exhaustive le potentiel de ces secteurs d'activités ; c'est-à-dire en envisageant qu'ils se développent sur tout le territoire et qu'ils y exploitent tout leur potentiel économique. Ensuite, les résultats de cette objectivation du potentiel seront passés au crible du modèle de financement : les revenus et dépenses prévisibles des secteurs d'activités identifiés sont-ils en phase avec le cadre – les ratios dépenses-revenus – identifiés dans la première phase de cette section ? Ceci nous permettra d'identifier les secteurs d'activités qui correspondent au cadre fixé et donc, le potentiel de création d'emplois et la viabilité sont vérifiés ;
3. Enfin, sur base des travaux effectués dans les deux premières phases, nous construirons des plans financiers prévisionnels des futures EBE. Cette construction se basera à la fois sur les conclusions des deux premières phases, sur une scénarisation co-construite avec le comité d'accompagnement et sur des prévisions raisonnables de croissance, de recrutement, de productivité, ... Nous tâcherons, au terme de cette étape, de vérifier si – et dans quelles conditions – le modèle de financement, le modèle de développement de chaque secteur d'activités et la scénarisation des EBE passent le test d'une « projection réaliste ». Nous serons, au terme de cette troisième étape, en mesure de fixer un cadre de développement des EBE à la fois ambitieux et réaliste et d'identifier *a priori* des scénarios de développement plus favorables ou préférables (en termes de types d'activités développées, de taille d'EBE, d'objectifs de revenus, ...).

Notons qu'il ne s'agit pas ici de vérifier la faisabilité technique des secteurs d'activités, mais bien la pertinence et le potentiel économique sur le territoire de la RBC pour chacun d'entre eux et donc pour les futures EBE qui les hébergeront. Il faut cependant garder à l'esprit qu'à ce stade de l'analyse, ces activités ne prennent pas en compte certaines métriques essentielles à l'opérationnalisation des TZCLD, comme le choix du territoire, la typologie du public cible (PPDE), la recombinaison de certaines

activités de secteurs d'activités différents au sein des futurs EBE. Ces diverses limites seront prises en compte dès ce chapitre et détaillées de façon plus avancée au sein du Chapitre 3.

Enfin, les premières expérimentations françaises ont mis en évidence une série de points d'attention, notamment en matière de financement des fonds propres, de manque de personnel de management, coordination et expertise métier, ou encore en termes d'investissements nécessaires à la croissance des EBE<sup>34</sup>. Par ailleurs, cette même expérimentation française laisse apparaître des revenus par salarié relativement faibles, qui réduisent la capacité d'autofinancement de l'activité et augmentent leur dépendance aux subsides. Dans l'analyse qui suit, une attention particulière a été portée à la prise en compte de ces différentes observations tout en veillant au maintien de la démarche sociale qui soutient la démarche des TZCLD. À ces différents critères sociaux, les porteurs de cette étude ont également intégré la nécessité d'inscrire les activités dans une démarche de transition et de régénération du territoire par le choix de nombreuses activités issues de l'économie circulaire et de concepts connexes, comme la ville généreuse et la Donut Economy<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Pour plus d'informations, voir le rapport « [Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée : Rapport final du comité scientifique](#) », avril 2021, pp 17-19.

<sup>35</sup> BENYUS, Janine, « The generous city », *Architectural Design* 85, 2015, p. 120-121 Et RAWORTH, « La théorie du Donut », *Editions Plon*, 2017, 303 p.

## 2.1. Simulation d'un modèle bruxellois d'entreprise à but d'emploi viable Vers un modèle bruxellois d'EBE robustes

### 2.1.1. Contexte et choix méthodologiques

Cette partie présente les choix méthodologiques et hypothèses qui ont été posés en concertation avec le Comité d'accompagnement pour la modélisation des EBE bruxelloises.

Divers scénarios sont proposés et analysés. Lors de l'analyse, nous tâcherons de poser et analyser des hypothèses, d'identifier les variables et les ajustements qui permettent à ces scénarios d'être économiquement viables. Au terme de ce travail, nous serons en mesure de proposer un modèle de financement pour les EBE bruxelloises et d'expliquer les raisons de ce choix. L'objectif est donc d'éclairer le lecteur sur ce qui amène les auteurs de cette étude à préconiser ledit modèle.

Par la suite, nous pourrions vérifier la compatibilité de ce modèle de financement avec les diverses activités modélisées puis de les mettre à l'épreuve d'une planification financière détaillée intégrée à des scénarios de développement d'EBE.

#### 2.1.1.1. Hypothèses de travail

Pour déployer notre méthodologie, nous avons d'abord listé et rassemblé un ensemble d'hypothèses de travail qui constituent les axiomes de base d'une EBE. Ces hypothèses ont été discutées et validées lors des diverses réunions de comité d'accompagnement et en relation avec les parties prenantes des autres phases de l'étude dans laquelle s'insèrent nos travaux<sup>36</sup>.

Hypothèses de travail

- Subside d'au moins 41.000 euros / PPDE engagé ;
- Chiffre d'affaire annuel en fin de 5<sup>ème</sup> année de fonctionnement entre 5.000 et 22.000 euros / salarié issu du public-cible ;
- Couverture des CAPEX (coûts d'investissements) par une intervention publique à concurrence de 33 % des besoins, le solde étant financé par emprunt bancaire ;
- Couverture des pertes financières éventuelles lors des premières années d'exploitation (rééquilibrage de trésorerie durant la période de lancement avec un potentiel de remboursement de ces avances par la suite).

Dans un second temps, nous avons établi une série d'indicateurs et ratios liés tant au potentiel économique qu'à l'emploi, de façon à identifier les variables de développement des futures EBE bruxelloises. Dans le choix de ces indicateurs, plutôt que de modéliser des entreprises sur base de ratios typiques issus du secteur privé, nous avons choisi d'analyser les comptes et bilans de 20 entreprises sociales majoritairement bruxelloises<sup>37</sup> actives dans une variété de secteurs d'activités et d'une taille supérieure à 35 ETP. L'objectif de cette analyse était d'extraire des comptes et bilans des moyennes permettant d'établir des ratios pertinents qui seront utilisés dans la construction du modèle de financement des futures EBE bruxelloises.

Cette approche présente l'avantage de travailler avec des « proxys »<sup>38</sup> qui ne reflètent certainement pas complètement la réalité des futures EBE, mais permettent d'approcher le fonctionnement des entreprises d'économie sociale bruxelloises. Dès lors, il sera sans doute nécessaire d'adapter les

<sup>36</sup> L'étude ici présentée prend place dans un chantier plus global mené par Actiris dont différentes parties sont menées de front. Nos travaux sur le modèle économique ont été menés en dialogue avec la partie « Approfondissement du travail de modélisation économique du coût de l'expérimentation (mode de financement des entreprises à but d'emploi) ».

<sup>37</sup> Toutes les entreprises se situent en RBC, sauf la Ressourcerie Namuroise, Rappel SCRL, Retrial qui se situent en Région wallonne.

<sup>38</sup> En sciences sociales et dans les sciences expérimentales, notamment pour des applications statistiques, un « proxy » ou une « variable proxy » est une variable qui n'est pas significative en soi, mais qui remplace une variable utile mais non observable ou non mesurable.

résultats lors de la mise en scénario (et lors de la mise en chantier effective) des EBE avec d'autres métriques, telles que les caractéristiques sociologiques des PPDE, celles des territoires...

Entreprises dont les données ont été mobilisées pour les analyses

● AOS Bruxelles	● L'ouvrier
● APAM	● Les petits riens
● Apre	● Lire & Ecrire
● Brochage Renaitre	● Manufast
● CE Môme	● Mission locale de Molenbeek
● Centre Familial de Bruxelles Ville	● MLE Saint Josse
● Cyclo	● Rappel SCRL
● Ferme nos Pilifs	● Ressourcerie Namuroise
● Groep Intro Vzw	● Retrieval
● Jeunes jardiniers	● Rock the City
	● Travie

Données extraites des bilans publiés à la Banque Nationale de Belgique (BNB)

● Chiffre d'affaires hors subsides
● Subsides
● Coûts des ventes et prestations (COGS)
● Dépenses salariales de personnel
● Coûts de fonctionnement (OPEX)
● Amortissement des investissements (par catégorie d'investissement réalisé) (CAPEX)
● Equivalent-temps plein
● Nombre de salariés
● Turnover des employés
● Endettement financier
● Délai de paiement des créances commerciales
● Marge brute avant amortissements (EBITDA)
● Marge nette

Ces différentes données ont permis de calculer des ratios moyens par ETP (moyenne pondérée sur les entreprises de l'échantillon) qui permettent de disposer d'un *benchmark* pour les entreprises sociales « de référence » (colonne centrale du tableau ci-dessous) et des valeurs retenues dans le cadre de notre modélisation (colonne de droite).

**Tableau 3 : Valeurs moyennes observées pour les entreprises de l'échantillon et valeurs retenues pour les simulations économiques de fonctionnement des EBE Bruxelloises**

Paramètres	Valeur pour échantillon de référence	Valeur retenue dans le cadre de la modélisation des EBE
CA hors subside / ETP	21 288 €	Variable de 1.000 à 5.000 € au minimum (Benchmark France)
COGS / CA	25 %	35 % car CA inférieur
OPEX / ETP	5 675 €	5 675 €
<b>CAPEX / ETP (*)</b>	<b>34 084 €</b>	<b>34 084 €</b>
- Bâtiments	23 859 €	23 859 €
- Machines et outils	7 498 €	7 498 €
- Véhicules	1 704 €	1 704 €
- Mobilier	1 023 €	1 023 €
Délai paiement créances commerciales	3 mois	3 mois
Coût salarial / ETP	32 091 €	Suivant scénarios établis dans la mission visant à établir l'analyse coûts bénéfiques du modèle TZCLD
Salaire Brut / ETP	23 471 €	Variable
Nombre de salariés	158	De 50 à 250

Il est à noter que les valeurs retenues pour les amortissements des immobilisations sont les moyennes observées parmi les entreprises de l'échantillon. Du fait de leur existence depuis plusieurs années, ces entreprises ont déjà amorti une partie de leurs biens, et il est donc probable que la valeur réelle des biens soit supérieure à la valeur d'amortissement. C'est particulièrement vrai pour les entreprises qui ont été créées il y a plus de 30 ans et pour lesquelles les investissements immobiliers pourraient se trouver complètement amortis. Et c'est également vrai pour les entreprises de plus de 5 à 10 ans en ce qui concerne les amortissements de machines, outils, véhicules. Il est donc préconisé de prendre en compte ces éléments dans la phase d'opérationnalisation des EBE bruxelloises.

Une fois ce cadre de référence construit, nous avons opéré plusieurs choix méthodologiques :

Premièrement, nous acceptons de sous-estimer les investissements via la méthode retenue. En effet, nous pensons que le fait d'inclure un besoin en CAPEX par salarié dans nos modélisations économiques constitue déjà une avancée significative par rapport à la modélisation économique des EBE françaises à leur création. Cependant, leurs valeurs exactes devront être mieux déterminées et nuancées durant la phase d'opérationnalisation des TZCLD, notamment en fonction des activités réellement menées (des activités industrielles demandent, par exemple, plus d'investissements que des activités de service). Notons, pour terminer sur ce point, que la grande majorité des coûts d'investissement des entreprises analysées concerne des immeubles<sup>39</sup> ; nous estimons par conséquent nécessaire qu'un tiers des CAPEX de l'EBE soit couvert par un subside à l'investissement (de 11 248 euros / ETP, soit 1/3 des besoins repris dans le tableau ci-dessus), tandis que le solde des CAPEX sera financé par emprunt bancaire remboursé sur une durée de 15 ans<sup>40</sup>.

Deuxièmement, nous ajoutons dans la modélisation économique des EBE des coûts liés à du personnel pour remplir les fonctions de gestion administrative et financière, de gestion des ressources humaines, de coordination et d'expertise métier. Le taux appliqué est de 2 ETP pour 15 PPDE engagés. Ces chiffres

<sup>39</sup> L'immobilier pourra faire partie en pratique de dons ou de prêts par les pouvoirs publics. Dans le cadre de cette analyse nous conservons tous les coûts actifs considérant que les bonnes nouvelles viendront améliorer les résultats sur base de nos hypothèses de départ.

<sup>40</sup> Cette hypothèse a été décidée dans les travaux portant sur le « Modèle économique TZCLD. Approfondissement et vérification des paramètres bruxellois du coût de l'expérimentation » (Lot 2 du marché de service dans lequel s'insère la présente étude).

se calquent sur les taux observés dans les entreprises sociales actives dans l'insertion socioprofessionnelle et sur les besoins identifiés dans les EBE françaises. Il est à noter que ces taux sont des standards qui pourront faire l'objet d'une réévaluation dans le futur, notamment dans l'évaluation intermédiaire des premières EBE bruxelloises. Nous supposons que ces 2 ETP ne sont pas recrutés parmi les PPDE, du moins dans leurs 5 premières années de fonctionnement. Par conséquent, d'une part, ce personnel n'est pas subsidié par une dotation additionnelle : leurs coûts devront être couverts par les excédents d'exploitation globaux ; et, d'autre part, il s'agit d'un personnel dont une expérience professionnelle peut être reconnue au moment de l'engagement, ce qui aura un impact sur les coûts y afférents. Notre approche diffère ici d'avec les mécanismes traditionnellement d'application pour le secteur de l'économie sociale d'insertion.

### **2.1.1.2. Variables ajustables dans les différents scénarios d'EBE**

Quatre variables nous permettent pouvoir faire l'objet d'ajustements dans nos travaux de modélisation :

- Croissance de nombre de salariés (années 1 à 5)
- Croissance du CA/salarié (ex-PPDE)
- Coût salarial (ex-PPDE et personnel de management)
- Montant du subside de fonctionnement annuel

Par la suite, il apparaîtra que ces variables sont effectivement ajustées et affinées dans les scénarios utilisés pour les prévisions financières, notamment pour prendre en compte les effets d'apprentissages, le temps de formation interne des nouvelles personnes engagées, les pertes de productivité liées à l'inexpérience et aux parcours de vie individuels... Nous réutiliserons donc ces 4 variables de façon répétée dans la suite de chapitre.

### **2.1.2. Méthodes de simulation des EBE**

#### **2.1.2.1. Première simulation d'une EBE minimaliste**

Une fois notre cadre de travail fixé, nous nous sommes appuyés sur un certain nombre de paramètres pour élaborer notre première simulation dite minimaliste. Nous reviendrons plus tard sur des simulations alternatives.

Premièrement, en ce qui concerne les salaires des employés de l'EBE, ces derniers seront dans le cadre de cette simulation fixés et non modifiés. Dans l'espoir de pouvoir rémunérer les salariés au-delà du RMMG, nous avons fait le choix du barème de la commission paritaire 329.02<sup>41</sup>, soit 1949,18 euros bruts par mois la première année pour un employé de niveau 2 à temps plein, soit 25.183,41 euros bruts par an (pécule de vacances compris), correspondant à un coût salarial annuel de 29.858,41 euros.

Notons que la commission paritaire choisie comme référence fonctionne uniquement pour les ASBL actives dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Elle ne pourra donc, en l'état, être appliquée à des entreprises prenant d'autres formes. Elle est mobilisée ici – en accord avec les parties prenantes de l'étude – pour permettre la modélisation économique en respectant deux contraintes fixées en amont, à savoir : la progressivité du salaire au fil de la carrière et un salaire brut horaire minimum approchant les 14,00 euros de l'heure dès la première année.

Le personnel de gestion et de support est rémunéré à hauteur de 2.811,60 à 3.496,08 euros bruts par mois. Il est réputé appartenir aux catégories 4.2 et 5 selon les fonctions occupées au sein de l'EBE.

---

<sup>41</sup> Sous-commission paritaire pour le secteur socio-culturel de la Communauté française et germanophone et de la Région wallonne.

Deuxièmement, en ce qui concerne le subside octroyé à l'EBE pour la mise à l'emploi des PPDE, nous avons décidé de le faire coïncider avec les recommandations de l'étude du DULBEA, c'est-à-dire à 40.724,00 euros par an par PPDE engagé<sup>42</sup>.

Troisièmement, l'aide à l'investissement s'élèvera comme précisé plus haut à 11.248 euros par personne du public-cible engagée de façon à couvrir un tiers de l'investissement estimé. Nous préconisons que cette somme soit libérée à la création de l'entreprise selon les projections de nombre d'ETP attendus en fin de la troisième année d'activité de l'EBE, puis révisée annuellement, toujours en fonction des prévisions actualisées en année « n+3 ». Cette méthode permettra, sur la durée, de corriger les trop-perçus et/ou de tenir compte des développements de l'EBE.

Quatrièmement, en ce qui concerne le CA annuel par ETP, nous fixons dans un premier temps sa courbe de croissance de façon à nous rapprocher des données de l'expérience française.

**Tableau 4 : L'évolution du CA et des emplois sur 5 années pour l'EBE « minimaliste »**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA EBE Années 1 à 5 par ETP productif	1000	2.000	3.000	4.000	5.000
ETP ex-PPDE (au moment de leur engagement)	70	170	282	395	508
ETP Management et support	9	23	38	53	68

Enfin, le volume d'emploi lié à la coordination et aux fonctions de support est estimé sur base d'un taux de 2 emploi de support pour 15 emplois de production. Ces emplois ne comprennent pas l'encadrement psycho-social au sein des EBE, ils se centrent sur la coordination intermédiaire nécessaire au bon fonctionnement de la structure.

Avec l'ensemble de ces paramètres, nous modélisons le compte de résultats de l'entreprise comme suit (montants en euros) :

<sup>42</sup> FONTAINE, Maxime, RENNOIR, Malory et TOJEROW, « Etude des conditions budgétaires liées à la mise en place d'un dispositif 'Territoire Zéro Chômeur de longue durée' (TZCLD) en Région de Bruxelles-Capitale, Policy Paper n°20.01, Mai 2020, 59 p.

**Tableau 5 : Compte des résultats d'une EBE « minimaliste » sur 5 années**

Fonctionnement d'une EBE Type	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
#ETP ouvrier	70	170	282	395	508
# ETP employés	9	23	38	53	68
# ETP TOTAUX	79	193	320	448	576
CA/ETP	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
<b>CA TOTAL</b>	<b>70.000</b>	<b>340.000</b>	<b>848.000</b>	<b>1.580.000</b>	<b>2.540.000</b>
Subsides	2.800.000	6800000	11.280.000	15.800.000	20.320.000
Subsides annuels	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Activation de Subsides à l'investissement	149.970	209.957	269.945	269.945	269.945
<b>TOTAL rentrées</b>	<b>3.019.970</b>	<b>7.349.957</b>	<b>12.395.945</b>	<b>17.649.945</b>	<b>23.129.945</b>
COGS	24.500	119.00	296.100	553.000	889.000
Marge Brute	2.995.470	7.230.957	12.099.845	17.096.945	22.240.945
OPEX	412.775	1.008.425	1.672.000	2.340.800	3.009.600
Salaires	2.600.289	6.379.776	10.574.252	14.798.587	19.022.922
Production	2.090.088	5.075.929	8.420.070	11.794.070	15.168.070
Employés/Management	510.201	1.303.847	2.154.182	3.004.517	3.854.852
Frais de formation	130.014	318.989	528.713	739.929	951.146
<b>EBITDA</b>	<b>(147.609)</b>	<b>(476.232)</b>	<b>(675.120)</b>	<b>(782.371)</b>	<b>(742.723)</b>
	<b>-5%</b>	<b>-6%</b>	<b>-5%</b>	<b>-4%</b>	<b>-3%</b>
DA	454.453	636.235	818.016	818.016	818.016
<b>EBT</b>	<b>(602.063)</b>	<b>(1.112.467)</b>	<b>(1.493.136)</b>	<b>(1.1600.387)</b>	<b>(1.560.739)</b>
Frais financiers	257.206	391.580	530.871	581.449	634.105
<b>EBIT</b>	<b>(859.268)</b>	<b>(1.504.047)</b>	<b>(2.024.007)</b>	<b>(2.181.836)</b>	<b>(2.194.844)</b>
<b>Bénéfice (perte)</b>	<b>(859.268)</b>	<b>(1.504.047)</b>	<b>(2.024.007)</b>	<b>(2.181.836)</b>	<b>(2.194.844)</b>

Il ressort de cette simulation que, dans l'hypothèse ici présentée, les revenus générés par l'EBE sont insuffisants pour couvrir l'ensemble de ses coûts. En effet, l'EBITDA (résultats avant amortissements des investissements, dépréciations et taxes) reste négatif tout au long de la période sans perspective d'amélioration.

Ceci n'est pas étonnant car cette première simulation se base sur les rentrées minimalistes des EBE françaises tandis qu'elle intègre :

- De meilleures rémunérations ;
- Un taux de personnel de coordination plus important ;
- Et des dotations aux investissements élevées.

L'objectif étant de trouver un point d'équilibre des EBE sans toucher à ces spécificités nécessaires à leur bon fonctionnement nous proposons ci-après des scénarios de fonctionnement optimisés.

### 2.1.2.2. Simulations alternatives d'EBE

Pour améliorer la situation financière des EBE, deux solutions existent : soit augmenter le subside par PPDE engagé, soit envisager le chiffre d'affaires par ETP à la hausse. Il est à noter que, s'agissant d'un problème d'équilibrage d'EBITDA, l'augmentation ou la diminution des investissements (et donc de la dotation aux amortissements) n'aura pas d'impact puisque les amortissements et les frais financiers sont absents du calcul de l'EBITDA.

La première simulation augmentera le montant du subside par PPDE engagé, la seconde réajustera les objectifs du chiffre d'affaires par emploi productif.

À la suite de la modélisation de ces deux scénarios, nous ferons quelques observations afin de proposer un dernier scénario plus ambitieux permettant de tendre vers un équilibre comptable et financier. Enfin, nous nous pencherons plus amplement sur la métrique « subside par PPDE » afin de dégager quelques autres pistes d'actions pour viser l'équilibre comptable et financier.

#### **2.1.2.2.1. 2<sup>ème</sup> simulation : EBE subsidiée plus intensément pour chaque remise à l'emploi**

En cherchant un point d'équilibre économique pour la vie de l'EBE, nous constatons – sans changer aucune autre variable – qu'avec un subside annuel de 46.000 euros, on parvient dès l'année 4 à équilibrer les résultats de l'EBE et à assurer l'autonomie de la structure en termes de trésorerie à partir de l'année 5. En effet, dans ce scénario, la cinquième année d'exercice de l'EBE dégage une trésorerie positive issue de l'activité sans apports issus des dotations aux investissements. Le modèle peut alors être considéré comme pérenne. Toutefois, il nécessite un subside annuel et récurrent à hauteur de **46.000 euros par PPDE engagé** et, en sus, de couvrir les pertes financières des premières années (évaluées à 4609 euros par ex-PPDE et par an pendant les 3 premières années).

**Tableau 6 : Compte des résultats d'une EBE « subsidiée plus intensément pour chaque remise à l'emploi » sur 5 années**

Fonctionnement d'une EBE Type	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
#ETP ouvrier	70	170	282	395	508
# ETP employés	9	23	38	53	68
# ETP TOTAUX	79	193	320	448	576
CA/ ETP	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
<b>CA TOTAL</b>	<b>70.000</b>	<b>340.000</b>	<b>846.000</b>	<b>1.580.000</b>	<b>2.540.000</b>
Subsides	3.220.000	7.820.000	12.972.000	18.170.000	23.368.000
Subsides annuels / PPDE engagé	46.000	46.000	46.000	46.000	46.000
Activation de subsides à l'investissement	149.970	209,957	269.945	269.945	269.945
<b>TOTAL rentrées</b>	<b>3.439.970</b>	<b>8.369,957</b>	<b>14.087,945</b>	<b>20.019.945</b>	<b>26.177.945</b>
<b>EBITDA</b>	<b>272.391</b>	<b>543.768</b>	<b>1.016.880</b>	<b>1.587.629</b>	<b>2.305.277</b>
	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>
DA	454.453	636.235	818.016	818.016	818.016
<b>EBT</b>	<b>(182.063)</b>	<b>(92.467)</b>	<b>198.864</b>	<b>769.613</b>	<b>1.487.261</b>
frais financiers	262.806	405.180	553.431	613.049	674.745
<b>EBIT</b>	<b>(444.868)</b>	<b>(497.647)</b>	<b>(354.567)</b>	<b>156.564</b>	<b>812.516</b>
Subsides à l'investissement (euros)	3.599.270	1.429.708	1.429.708		
Cash-Flow	2.473.858	2.755.599	3.229.273	2.895.028	3.216.734

#### **2.1.2.2.2. 3<sup>ème</sup> simulation : EBE générant davantage de chiffre d'affaires (CA) par travailleur**

Augmenter le CA par PPDE engagé peut sembler à première vue contre-intuitif avec le modèle des EBE qui vise à « laisser le temps » aux EBE et aux PPDE pour trouver les activités dans lesquelles ils s'engageront. Néanmoins, nous constatons par l'analyse des entreprises d'économie sociale locales issues de notre *benchmark* (contexte et choix méthodologique), que le chiffre d'affaires moyen par salarié est très largement supérieur aux 5.000 euros français et atteint plus de 21.000 euros par salarié.

À cette hypothèse vient s'adjoindre le fait que les EBE bruxelloises telles que modélisées sont mieux dotées pour couvrir leurs investissements et pourront compter sur les enseignements de l'expérience française pour mieux valoriser leurs activités économiques et leur productivité (notamment sur le choix optimal de la taille de la structure de l'EBE en termes d'ETP, mais aussi par une meilleure

identification des besoins en termes de management ou d'infrastructures, ce qui est l'objet de cette étude). Enfin, notons que les EBE bruxelloises bénéficieront d'un encadrement optimisé via le personnel de gestion et de support qui devrait permettre une organisation du travail plus efficiente. Rappelons toutefois que ce scénario ne doit en aucun cas occulter le fait que les buts premiers des TZCLD sont de lutter contre l'exclusion sociale par l'insertion par l'activité économique et de répondre aux besoins du territoire.

Ainsi, nous pouvons partir du principe que les revenus des activités des EBE pourraient se rapprocher de celles des acteurs de l'économie sociale traditionnelle. Cela nous permettra d'imaginer qu'au sein d'une EBE coexisteront plusieurs activités, dont certaines seront à CA faible et d'autres à CA élevé. Suivant ce postulat, on pourrait imaginer un régime différencié de production de chiffre d'affaire moyenné des diverses activités au sein d'une EBE en fonctionnement :

- 50 % des activités (c'est à dire des emplois occupés par des ex-PPDE) génèrent un CA équivalent aux entreprises sociales, soit 22.000 euros / ex-PPDE
- 30 % des activités ne génèrent que 5.000 euros de CA par ex-PPDE par an
- 20 % des activités ne génèrent que 500 euros / ex-PPDE de CA

Nous arrivons alors à un CA pondéré de **12.600 euros par ex-PPDE**.

Partant de ces hypothèses nous proposons une évolution progressive du CA (en euros) / ex-PPDE comme suit dans les premières années de fonctionnement des EBE, pour tenir compte de la détermination des activités, de l'autodétermination des PPDE (choix des activités) et de leur formation le cas échéant :

**Tableau 7 : L'évolution du CA par ETP sur 5 années pour l'EBE « générant davantage de CA/ex-PPDE »**

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
2.500	4.500	7.500	10.000	12.500

Avec un subside à 40.000 euros / PPDE, les résultats sont les suivants :

**Tableau 8 : Compte des résultats d'une EBE avec un CA de 2.500 à 12.500 euros par ex-PPDE**

Fonctionnement d'une EBE Type	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
#ETP ouvrier	70	170	282	395	508
#ETP employés	9	23	38	53	68
#ETP TOTAUX	79	193	320	448	576
CA/ ETP	<b>2.500</b>	<b>4.500</b>	<b>7.500</b>	<b>10.000</b>	<b>12.500</b>
<b>CA TOTAL</b>	<b>175.000</b>	<b>765.000</b>	<b>2.115.000</b>	<b>3.950.000</b>	<b>6.350.000</b>
Subsides	2.800.000	6.800.000	11.280.000	15.800.000	20.320.000
Subsides annuels	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Activation de subsides à l'investissement	149.970	209.957	269.945	269.945	269.945
<b>TOTAL rentrées</b>	<b>3.124.970</b>	<b>7.774.957</b>	<b>13.664.945</b>	<b>20.019.945</b>	<b>26.939.945</b>
<b>EBITDA</b>	<b>(79.359)</b>	<b>(199.982)</b>	<b>149.730</b>	<b>758.129</b>	<b>1.733.777</b>
	-3%	-3%	1%	4%	6%
DA	454.453	636.235	818.016	818.016	818.016
<b>EBIT</b>	<b>(533.813)</b>	<b>(836.217)</b>	<b>(668.286)</b>	<b>(59.887)</b>	<b>915.761</b>
Frais financiers	258.172	395.490	542.546	603.253	669.157
<b>EBT</b>	<b>(791.984)</b>	<b>(1.231.707)</b>	<b>(1.210.832)</b>	<b>(663.140)</b>	<b>246.604</b>
Subsides à l'investissement (euros)	3.599.270	1.429.708	1.429.708		
Cash-Flow	2.126.742	1.674.423	1.291.832	137.883	106.323

Dans ce cas de figure, on observe que les premières années ne sont pas à l'équilibre (CA trop faible pour couvrir les coûts) mais que, dès la 3<sup>ème</sup> année, l'entreprise produit un EBITDA positif qui va en s'améliorant par la suite, pour parvenir à couvrir les amortissements dès la 5<sup>ème</sup> année.

Cela étant, on constate aussi que les frais financiers, liés au financement des investissements (2/3 étant financés sous la forme d'emprunts bancaires), ont un impact négatif sur le résultat final. L'activité peine donc à se financer dans son intégralité. Les pertes accumulées au fil des années n'étant pas couvertes par la marge dégagée dès la troisième année, la trésorerie de ce modèle sera, sans aucun doute, problématique.

Il semble donc que l'équilibre ne puisse être atteint qu'en prévoyant un chiffre d'affaire par PPDE engagé se situant autour des 14.500 euros / ex-PPDE / an combiné à un subside de 41.000 euros / ex-PPDE / an.

**Tableau 9 : Compte des résultats d'une EBE subsidiée à hauteur de 41.000 € par remise à l'emploi et générant un CA de 2.500 à 14.500 euros/ex-PPDE**

Fonctionnement d'une EBE Type	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
#ETPouvrier	70	170	282	395	508
# ETP employés	9	23	38	53	68
# ETP TOTAUX	79	193	320	448	576
CA / ETP	2.500	4.500	5.500	11.000	14.500
<b>CA TOTAL</b>	<b>175.000</b>	<b>765.000</b>	<b>1.551.000</b>	<b>4.345.000</b>	<b>7.366.000</b>
Subsides	2.800.000	6800000	11.280.000	15.800.000	20.320.000
Subsides annuels	41.000	41.000	41.000	41.000	41.000
Activation de subsides à l'investissement	149.970	209.957	269.945	269.945	269.945
<b>EBITDA</b>	<b>19.359</b>	<b>29.982</b>	<b>431.730</b>	<b>1.409.874</b>	<b>2.902.177</b>
	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>
DA	454.453	636.235	818.016	818.016	818.016
<b>EBIT</b>	<b>(415.146)</b>	<b>(538.930)</b>	<b>(542.956)</b>	<b>884.107</b>	<b>2.128.520</b>
Frais financiers	258.172	395.490	537.357	606.887	673.831
<b>EBT</b>	<b>(722.918)</b>	<b>(1.063.973)</b>	<b>(932.592)</b>	<b>20.291</b>	<b>1.454.689</b>
Cash-Flow	<b>2.195.809</b>	<b>1.911.223</b>	<b>1.806.872</b>	<b>1.295.772</b>	<b>2.203.846</b>

Enfin, il est important de souligner que dans ce scénario les pertes reportées sur les 4 premiers exercices s'élèvent à plus de 2,7 millions d'euros, soit 2988 euros / ex-PPDE et par an durant les 4 premières années. L'EBE est donc viable uniquement parce que les subsides à l'investissement lui fournissent des liquidités suffisantes pour faire face à ses flux financiers. Pour le formuler autrement, les subsides à l'investissement « solvabilisent » l'EBE en lui fournissant les liquidités nécessaires pour faire face à ses pertes, lesquelles sont notamment dues aux frais financiers liés aux investissements consentis.

### 2.1.2.3. Observations et remarques intermédiaires

#### 2.1.2.3.1. Influence de la taille de l'EBE

Notre modélisation étant basée sur un grand nombre de paramètres qui sont proportionnels au nombre de salariés. Cela pourrait laisser penser que la taille de l'EBE importe peu, l'ensemble des revenus et charges étant liés au nombre de personnes mises à l'emploi. Néanmoins, nous le verrons dans la suite de nos simulations, en deçà d'une taille minimale, autour de 90 à 100 salariés par EBE, l'amortissement de certaines charges fixes ne se fait plus et les résultats deviennent alors négatifs, y compris en année 5. Nous recommandons dès lors de développer des EBE dont la taille dépasse systématiquement 100 salariés, quitte à y assembler plusieurs activités différentes, ce qui rejoint les conclusions du Chapitre 1. Nous verrons dans les scénarios de développement des EBE établis sur base des secteurs d'activités identifiés que cette observation sera encore renforcée.

Cet effet pourrait être partiellement gommé ou atténué par la diminution des investissements à réalisés, soit en greffant l'activité à une activité existante, soit en mettant à disposition des EBE tout ou partie des infrastructures nécessaires à leur développement.

#### 2.1.2.3.2. Couvrir les pertes cumulées

Aucun des scénarios élaborés jusqu'à présent ne permet à l'EBE de produire suffisamment de résultats pour « couvrir » les pertes accumulées lors des premières années d'exercice. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'augmenter les revenus par salarié pour atteindre un seuil de 18.500 euros en cinquième année.

**Tableau 10 : Évolution de 3.500 à 18.500 euros du CA par salarié issu du public-cible sur 5 années (en euros)**

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
3.500	7.000	10.000	15.000	18.500

Dans ce cas de figure, les résultats en 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> années permettent effectivement de compenser les pertes des premières années :

**Tableau 11 : Résultats prévisionnels (EBT) avec un chiffre d'affaires par salarié allant de 3.500 à 18.500 euros**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
EBT	(747.128)	(959.367)	(759.068)	602.440	2.199.762

En outre, avec ce niveau de revenus, l'EBE dégage en 5<sup>ème</sup> année, l'EBE dégage un EBIT de 7 % de son chiffre d'affaires, ce qui est un résultat excellent qui permettrait, à terme, d'assurer son autofinancement et surtout d'orienter les nouveaux investissements vers le développement d'activités moins génératrices de revenus mais à impact social ou environnemental important. Il semble donc à nouveau opportun de modéliser des EBE regroupant plusieurs activités en leur sein.

Il nous restera à vérifier lors de l'établissement des projections financières liées aux scénarios de développement des EBE qu'elles peuvent dégager des revenus correspondant à ce canevas.

#### 2.1.2.4. Scénario « ambitieux » : les EBE se comportent comme les entreprises de l'échantillon

Nous avons également produit un scénario encore légèrement plus ambitieux en matière de chiffre d'affaires par salarié issu du public-cible en le faisant converger vers la moyenne observée dans l'échantillon des entreprises de notre *benchmark*, soit autour de 21.000 euros).

**Tableau 12 : L'évolution du CA et des emplois sur 5 années pour le scénario « ambitieux »**

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
4.000	7.000	11.000	16.000	22.000

Dans ce cas de figure, les résultats financiers de l'EBE sont similaires à ceux du scénario précédent : l'EBT en fin de 5<sup>ème</sup> année passe de 7 % à 11 % du chiffre d'affaires qui représente près d'un tiers total des revenus.

On peut donc en conclure que, même dans un scénario particulièrement « ambitieux », l'EBE n'est capable de couvrir que de 35 % à 40 % de ses coûts, ce qui confirme la nécessité d'une subvention pérenne pour soutenir ses activités<sup>43</sup>.

### 2.1.3. Conclusions de la modélisation

Au terme de nos travaux, nous pouvons conclure à la possibilité réelle d'un point d'équilibre économique pour les EBE, lesquelles peuvent même grandir dans le cadre fixé par le mécanisme TZCLD. Les simulations effectuées nous ont permis d'identifier les seuils de rentabilité en termes de chiffre d'affaires par PPDE mis à l'emploi en nous appuyant sur un modèle qui se donne les moyens d'investir dans les outils de production et dans la gestion opérationnelle de l'entreprise. Plusieurs constats génériques liés aux conditions de rentabilité peuvent être tirés de cette étape de travail :

- Dans une EBE comptant environ 100 salariés issus du public-cible, la viabilité économique peut être atteinte après 3 ou 4 années d'existence ; le seuil de rentabilité, exprimé en termes de chiffre d'affaires annuel, est logiquement corrélé au montant du subside octroyé pour la mise à l'emploi de PPDE :
  - si le subside annuel par PPDE mis à l'emploi est de 46.000 euros, le chiffre d'affaires annuel par salarié à atteindre est de 5.000 euros par ex-PPDE en cinquième année d'existence ;
  - si l'on souhaite limiter le subside à 40.000 euros annuels (valeur du subside calculée par DULBEA), il est nécessaire que le chiffre d'affaires soit plus important et atteigne un minimum 13.500 euros par salarié en année 5.
- Complémentairement à l'identification de ces seuils de rentabilité, si l'EBE a pour objectif de compenser les pertes d'exploitation des premières années par des résultats meilleurs en années 4 et 5, il convient que le CA par salarié puisse encore augmenter, pour atteindre environ 18.500 euros par ex-PPDE en année 5 (avec un subside de 40.000 euros).
- Nous devons prendre en compte une productivité progressive des personnes engagées dans les EBE ; il conviendra de vérifier que cette productivité pourra atteindre des seuils suffisants pour « solvabiliser » les activités en compléments aux subsides octroyés ; si nous sommes en mesure de quantifier ces seuils, il conviendra de vérifier que les activités envisagées et les EBE telles qu'on les scénariserait plus tard sont en mesure de les atteindre.
- Les finances des EBE sont fortement dépendantes des subventions octroyées et, durant les premières années particulièrement, de celles liées à l'investissement.

<sup>43</sup> Selon l'OCDE, en 2019, la valeur ajoutée par ETP en Belgique s'élève à 106.080 euros. En cinquième année du scénario « ambitieux » le CA est de 22.000 euros, dont 35% de COGS, soit une valeur ajoutée de  $22\ 000 \times 0,65 = 14\ 300$  euros, soit 13% de la valeur ajoutée produite par un travailleur moyen.

## 2.2. Potentiel de créations d'emplois et de chiffre d'affaires des 13 secteurs d'activités économiques

Dans cette partie nous allons évaluer le potentiel économique et social des 13 secteurs d'activités identifiés.

Les évaluations présentées ici ne sont, en l'état, pas des résultats prévisionnels mais une application automatique de notre modèle de calcul aux secteurs d'activités précédemment décrits dans le Chapitre 1. De même que nous avons entrepris la modélisation des EBE bruxelloises par une hypothèse *a minima*, nous procédons ici à une hypothèse *a maxima* : l'exercice consiste à identifier le potentiel de chaque activité sur base de données recueillies durant l'étude et à imaginer que ces secteurs d'activités se développent en exploitant tout leur potentiel. Ce postulat est ensuite évalué à l'aune du modèle de financement des emplois et des investissements étudié plus haut.

Le fait d'atteindre ou de dépasser les conditions d'équilibre économique des EBE n'est pas une finalité en soi. Il l'est encore moins à ce stade de notre étude prospective puisque les projections présentées ne sont pas des modèles prévisionnels. Mais il faudra tenir compte des activités qui ne parviennent pas à atteindre le niveau d'équilibre souhaité dans les simulations ci-dessous pour valider leur faisabilité technique et opérationnelle par la suite. Dans les parties suivantes, nous présenterons notre méthodologie puis les résultats synthétiques appliqués aux 13 secteurs d'activités avant de revenir plus en détail sur nos calculs pour trois d'entre eux.

### 2.2.1. Méthodologie

Les simulations réalisées dans la première phase de ce chapitre nous ont permis de dégager des critères pour que les EBE puissent atteindre un équilibre économique. Ces critères sont les suivants, dans l'hypothèse d'un subside par PPDE engagé de 41.000 euros :

- Chiffre d'affaires en année 5 de plus de 14.500 euros par salarié
- Cost of goods sold (coût de ventes) limité à 35 % du chiffre d'affaires
- Taille minimum à 5 ans de 100 salariés issus du public-cible
- Investissements limités à 34.000 euros par ex-PPDE
- Financement des investissements par une dotation aux amortissements pour 33 % des dépenses et le solde par endettement bancaire
- Le secteur d'activités doit pouvoir se réaliser avec 2 personnes en personnel de support, management, RH et expertise métier pour 15 ex-PPDE.

Nous devons maintenant vérifier si les secteurs d'activités identifiés ont le potentiel de développement suffisant pour entrer dans ce cadre.

Pour ce faire, nous avons procédé en 5 étapes :

1. Nous avons traduit chaque secteur d'activités en données chiffrées permettant d'évaluer le nombre d'emplois à créer pour la réaliser ;
2. Dans le même temps, nous avons tenté d'évaluer les coûts liés à la réalisation des projets de chaque secteur d'activités (approvisionnements, logistique, ...) ;
3. Ensuite, nous avons évalué le volume de production ou de prestation qui pouvait être atteint en Région bruxelloise et ce, sur base de statistiques essentiellement. Il ne s'agit donc pas d'une étude marché à proprement parler mais d'une identification d'un marché potentiel

théorique<sup>44</sup> (en comptant que le secteur d'activités couvrirait, au terme de sa 5<sup>ème</sup> année d'existence, 100 % de ce potentiel) ;

4. Nous avons ensuite annualisé le développement des secteurs d'activités sur 5 ans. L'hypothèse du modèle étant qu'au terme de la cinquième année, chaque secteur d'activités exploite complètement son potentiel selon une courbe propre à chacun d'entre eux ;
5. Enfin, nous avons intégré les données chiffrées issues de 3 premières étapes dans la modélisation économique des EBE effectuée plus haut.

Sur cette base, nous pouvons donc identifier :

- Le volume d'emploi potentiel *a maxima* ;
- Le chiffre d'affaires potentiel des secteurs d'activités envisagés (*a maxima* toujours) ;
- Les ratios de viabilité envisagés plus haut et ce, pour faire une première sélection des secteurs d'activités qui correspondent au cadre financier identifié comme pérenne.

À la fin de la partie suivante, nous nous attarderons sur certains secteurs d'activités particulièrement contributeurs au résultat final en termes de création d'emplois et de chiffre d'affaires pour illustrer nos raisonnements.

### 2.2.2. Résultats globaux pour les 13 secteurs d'activités

Le contenu des secteurs d'activités ayant été déjà présenté<sup>45</sup>, nous nous limiterons à présenter, dans un tableau synthétique, les résultats de chacun d'entre eux à l'aune des critères retenus, à savoir :

- Potentiel *a maxima* de mise à l'emploi d'ex-PPDE à 5 ans
- Potentiel *a maxima* de chiffre d'affaires à 5 ans
- Chiffre d'affaires par salarié issu du public-cible (indiqué en vert si supérieur à 15.000 euros)
- Ratio des COGS / CA (indiqué en vert si inférieur à 35 %)
- Indicateur pour valider ou non le niveau de CAPEX (investissements) par rapport à la limite des 34.000 euros / salarié
- Validation du taux (2 pour 15) de personnel de management et de support
- Montant estimé des achats réalisés dans le cadre de l'activité (COGS)

---

<sup>44</sup> Les calculs réalisés ne sont donc pas à proprement parler des plans financiers d'activités mobilisables en l'état. En effet, d'une part, nous n'avons pas pu, dans le cadre de la présente étude, confronter nos hypothèses de travail au marché. Et, d'autre part, il conviendra, pour effectuer des prévisions réalistes d'affiner les éléments constitutifs tant des coûts liés au fonctionnement des EBE que de la productivité et des revenus qui y sont liés. Ce dernier point fera l'objet d'un chapitre spécifique dans cette étude.

<sup>45</sup> Pour plus de détails sur les 13 activités, se référer à l'Annexe 4 « Présentation des 13 secteurs d'activités ».

### 2.2.2.1. Résultats

Les résultats synthétiques de la modélisation économique des 13 secteurs d'activités (indiqués en euros) sont donc les suivants :

**Tableau 13 : Potentiel de création d'emploi et de chiffre d'affaires et rations par employé pour les 13 secteurs d'activités réalisables au sein des EBE Bruxelloises**

#	Titre	Potentiel emploi 5 ans	Potentiel CA 5 ans	CA/employé	COGS/CA	CAPEX	Management (2/15)	COGS estimés
1	Agence de résilience climatique	641	29.092.046	45.385	41%	OK	OK	11.843.445
2	Paramed (santé et économie circulaire)	7	93.500	14.065	42%	OK	?	39.094
3	Unité d'embellissement	39	168.000	4.308	26%	OK	OK	42.907
4	Quartier matières	56	736.000	13.150	23%	OK	OK	172.800
5	Extra valorisaton	38	335.790	6.258	11%	OK	OK	37.530
6	Conciergerie de Territoire	64	1.700.274	26.456	83%	OK	OK	1.407.484
7	Production d'engrais biologique	112	6790.774	60.739	3%	OK	OK	230.337
8	Gestion des déchets verts	38	726.327	19.119	5%	?	OK	37.300
9	Livraison de biens alimentaires de première nécessité	52	1.066.448	20.504	17%	OK	OK	182.611
10	Logistique de biens et services en économie sociale	330	5.076.923	15.400	19%	OK	OK	962.826
11	Métiers EPN	23	767.671	34.083	40%	?	OK	307.530
12	Mobilité durable et solidaire (motorisée)	148	1.530.000	10.348	24%	OK	OK	367.500
13	Petites réparations et activités de support en urbanisme de transition	921	16.908.929	18.364	20%	NOK	?	3.381.786
<b>TOTAL</b>		<b>2.468</b>	<b>64-992.883</b>	<b>26.335</b>	<b>29%</b>			<b>19.013.350</b>

Une vue d'ensemble de ce tableau de synthèse fait ressortir le fait que les secteurs d'activités identifiés pourraient offrir à terme, et dans l'hypothèse d'un déploiement à 100 % de leur potentiel théorique en RBC, un travail à plus de **2.400 PPDE**. Ces secteurs d'activités pourraient, parallèlement, générer près de **65 millions d'euros de chiffre d'affaires en année 5**. Globalement, en cinquième année toujours, si toutes les secteurs d'activités sont réalisés, le CA moyen par salarié serait de **26.235 euros** et le ratio de COGS de 29 %.

En l'état, donc, les indicateurs de viabilité globaux des secteurs d'activités envisagés valident la possibilité de pérenniser ces derniers au sein d'EBE en Région bruxelloise.

L'impact économique global de ces 13 secteurs d'activités peut donc être important pour la Région de Bruxelles-Capitale : pour mener à bien leurs activités, les EBE pourraient dépenser jusqu'à 19 millions d'euros en achat de biens auprès d'autres acteurs principalement bruxellois, 13 millions d'euros en frais de fonctionnement et 210 millions en investissements, soit près de 380 millions d'euros de retombées économiques pour le territoire en 5 ans (plus de 158.000 euros par PPDE engagé), pour un investissement public de l'ordre de 336 millions d'euros selon les chiffres issus de l'étude réalisée par la KUL dont nous avons pu prendre connaissance.

Une analyse plus fine du tableau permet de remarquer que certains secteurs d'activités ne respectent pas les critères de Chiffre d'Affaires minimal par salarié (# 2, 3, 4, 5 et 12) et/ou le ratio COGS / CA (# 1, 2, 6 et 11). Cela souligne, selon nous, la nécessité de créer des EBE :

- De taille significative ;
- Multi-activités.

Ceci permettrait que les plus contributives puissent soutenir les secteurs d'activités ne respectant pas entièrement tous les critères mais dont les parties prenantes et le Comité Local pour l'Emploi (CLE) estimeraient qu'elles ont une pertinence sur le territoire.

En outre, certains secteurs d'activités posent question sur le taux de coordination (# 2 et 13). Ces secteurs d'activités impliquent des savoir-faire requérant une expertise métier et un support/accompagnement supérieur à ce que peut offrir le taux de management de 2 pour 15 salarié).

Des questions peuvent aussi se poser quant au volume d'investissements nécessaires à la mise en œuvre de certains secteurs d'activités (# 8, 11 et 13) :

- Le secteur d'activités 8 requiert la mise à disposition de terrains et de plateforme(s) de traitement de déchets verts, ainsi que de machines importantes ;
- Les secteurs d'activités 11 et 13 impliquent quant à elles de déployer des solutions en économie de la fonctionnalité (location d'ordinateurs à tarifs réduits pour le secteur d'activités 11 et de logements pour le secteur d'activités 13).

Pour ces secteurs d'activités, et dans l'hypothèse où ils sont déployés, une analyse plus détaillée des besoins de coordination et d'investissements devra être réalisée dans la phase d'opérationnalisation.

Enfin, un certain nombre de secteurs d'activités sont intimement liés, dans leurs conditions de développement du « marché », à des facteurs externes (# 1, 7, 9, 10 et 13). Ces facteurs externes sont principalement de deux ordres :

- Soit il s'agit de réseaux partenariaux forts avec les acteurs publics et privés du territoire (végétalisation d'espaces publics, mise en place de services de livraison pour plusieurs CPAS, récolte de déchets complémentaires à Bruxelles-Environnement, ...), lesquels pourraient être mis sur pieds, avec le Comité Local pour l'Emploi voire même en son sein ;
- Soit elles s'assoient sur des politiques locales ou régionales, sur des aspects réglementaires... qui nécessitent que les conditions de développement des secteurs d'activités soient créés en amont de la création des EBE (on pensera, par exemple à l'implantation de toilettes sèches publiques, à la taxation/mise à disposition de logements inoccupés, ...).

### 2.2.2.2. Focus sur l'emploi

**Tableau 14 : Classement des secteurs d'activités par potentiel de création d'emploi décroissant**

#	Titre	Potentiel emploi 5 ans	Potentiel CA 5 ans	% emplois <sup>46</sup>	% CA <sup>47</sup>
13	Petites réparations et activités de support en urbanisme de transition	921	16.908.929	37%	26%
1	Agence de résilience climatique	641	29.092.046	63%	71%
10	Logistique de biens et services en économie sociale	330	5.076.923	77%	79%
12	Mobilité durable et solidaire (motorisée)	148	1.530.000	83%	81%
7	Production d'engrais biologique	112	6790.774	87%	91%
6	Conciergerie de Territoire	64	1.700.274	90%	94%
4	Quartier matières	56	736.000	92%	95%
9	Livraison de biens alimentaires de première nécessité	52	1.066.448	94%	97%
3	Unité d'embellissement	39	168.000	96%	97%
5	Extra valorisation	38	335.790	97%	98%
8	Gestion des déchets verts	38	726.327	99%	99%
11	Métiers EPN	23	767.671	100%	100%
2	Paramed (santé et économie circulaire)	7	93.500	100%	100%

À la lecture de ce tableau, on peut également constater que 6 secteurs d'activités concentrent à eux seuls plus de 90 % de la création potentielle d'emplois et du chiffre d'affaires. Les secteurs d'activités 13, 1, 10, 12, 7 et 6 ou des activités similaires dans leur modèle économique sont donc des potentiels piliers économiques des EBE.

Pour illustrer notre étude, nous avons choisi d'expliciter nos calculs pour les secteurs d'activités 1, 7 et 13. Ce choix se justifie par le fait qu'ils représentent 70 % du potentiel économique évalué et que, par ailleurs, elles sont sujettes, dans leur modélisation économique, à des spécificités qu'il convient sans doute d'expliquer. Nous avons aussi détaillé la modélisation du secteur d'activités 7 qui présente un modèle économique particulier.

<sup>46</sup>L'avant dernière colonne représente le pourcentage total d'emploi couvert par la somme des activités depuis la 1<sup>è</sup> ligne du tableau (100% = 2.468 emplois).

<sup>47</sup>La dernière colonne fait de même pour le chiffre d'affaire (100% = 64.992 k€) Les 3 premières activités concentrent ensemble 77% du potentiel de création d'emploi et 79% de la création de chiffre d'affaire.

### **2.2.2.3. Présentation des modélisations pour 3 secteurs d'activités**

L'explication des 3 secteurs d'activités sélectionnés permettra au lecteur de comprendre la méthodologie déployée pour évaluer le potentiel théorique de chaque secteur activité. On le verra, la modélisation économique nous a amenés à changer légèrement les activités par rapport au premier descriptif qui en est fait dans le chapitre 1 de cette étude. Cela tient à des opportunités économiques identifiées ou à la structuration des chaînes d'approvisionnement, de production et de commercialisation que nous avons voulues cohérentes et complètes.

#### **2.2.2.3.1. Exemple 1 : Agence de résilience climatique (Secteur d'activités 1)**

Ce secteur d'activités est une agrégation de nombreuses activités qui visent toutes à favoriser la résilience d'un territoire et de ses habitants face aux conséquences des changements climatiques. Nous avons fait le choix de modéliser chacune des activités indépendamment l'une de l'autre en amont de leur agrégation sous la forme de secteurs.

Pour ce secteur d'activités, nous avons chiffré 7 activités :

- Récupération des eaux pluviales par création et vente de récupérateurs d'eau de pluie en toiture ;
- Peinture en toiture et façades pour réduire l'albédo ;
- Brigade d'optimisation énergétique pour effectuer des petits travaux de régulation et d'efficacité énergétique dans les logements du quartier ;
- Végétalisation de l'espace public ;
- Conserverie locale ;
- Développement de composts de quartier, valorisés sur place ;
- Développement d'un réseau de toilettes sèches publiques en Région bruxelloise, construites dans nos ateliers, mises à disposition des pouvoirs publics (et privés) selon un modèle de leasing avec service d'entretien inclus.

Les résultats agrégés de ces activités sont les suivants :

**Tableau 15 : Evolution annuelle du chiffre d'affaires potentiel pour le secteur d'activités « Agence de résilience climatique »**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7
<b>Chiffre d'affaires</b>							
Eaux Pluviales	725.000	725.000	725.000	725.000	725.000	725.000	725.000
Peinture Toitures & Façades	1.980.000	5.940.000	8.580.000	9.900.000	13.200.000	13.200.000	13.200.000
Brigade d'optimisation énergétique	402.707	1.208.122	2.416.244	4.027.073	6.040.609	6.040.609	6.040.809
Végétalisation	275.000	687.500	1.195.000	2.297.500	4.175.000	4.175.000	4.175.000
Conserverie locale	19.700	39.400	59.100	78.800	98.500	98.500	98.500
Compost de quartier	4.286	21.429	60.000	128.571	231.429	342.857	432.857
Toilettes Sèches	160.125	613.813	1.708.000	3.229.188	4.830.438	6.431.688	6.832.000
<b>TOTAL</b>	<b>3.566.818</b>	<b>9.235.263</b>	<b>14.743.344</b>	<b>20.386.131</b>	<b>29.300.975</b>	<b>31.013.653</b>	<b>31.503.966</b>
<b>ETP</b>							
Eaux Pluviales	16	16	16	16	16	16	16
Peinture Toitures & Façades	11	32	46	54	71	71	71
Brigade d'optimisation énergétique	8	26	57	102	164	164	164
Végétalisation	12	22	35	64	112	112	112
Conserverie locale	0,6	1,3	1,9	2,6	3,2	3	3
Compost de quartier	6	19	40	70	109	111	116
Toilettes Sèches	16	31	71	120	166	211	183
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>147</b>	<b>268</b>	<b>428</b>	<b>641</b>	<b>688</b>	<b>665</b>
<b>CA/ETP</b>	<b>51.693,0</b>	<b>62.824,9</b>	<b>55.012,5</b>	<b>47.631,1</b>	<b>45.711,3</b>	<b>45.078,0</b>	<b>47.374,4</b>
Eaux Pluviales	45.313	45.313	45.313	45.313	45.313	45.313	45.913
Peinture Toitures & Façades	184.800	184.800	184.800	184.800	184.800	184.800	184.800
Brigade d'optimisation énergétique	49.936	45.873	42.421	39.453	36.872	36.872	36.872
Végétalisation	23.325	31-770	33.793	36.107	37.350	37.350	37.350
Conserverie locale	30.644	30.644	30.644	30.644	30.644	30.644	30.644
Compost de quartier	714	1.128	1.500	1.837	2.123	3.089	3.732
Toilettes Sèches	10.008	19.800	24.056	26.910	29.099	30.482	37.333
<b>COGS/CA</b>							
Eaux Pluviales	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
Peinture Toitures & Façades	36%	36%	36%	36%	36%	36%	36%
Brigade d'optimisation énergétique	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Végétalisation	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Conserverie locale	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Compost de quartier	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Toilettes Sèches	28%	24%	23%	21%	20%	19%	17%
<b>COGS totaux</b>	<b>1.565.148</b>	<b>3.712.710</b>	<b>5.726.249</b>	<b>7.997.265</b>	<b>11.843.445</b>	<b>12.117.195</b>	<b>12.050.632</b>
<b>COGS/CA totaux</b>	<b>44%</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>39%</b>	<b>3%</b>

Le même constat peut être fait au sein de ce secteur d'activités que pour l'ensemble des 13 secteurs d'activités : certaines activités créent plus d'emplois, d'autres plus de chiffre d'affaires. Il y a donc un intérêt manifeste à les développer concomitamment d'autant qu'elles sont, pour beaucoup, complémentaires.

### 2.2.2.3.2. Exemple 2 : Production urbaine d'engrais biologique (Secteur d'activités 7)

Ce secteur d'activités vise à valoriser les déchets produits par les excréta humains pour produire de l'engrais de qualité qui se substituerait aux engrais issus de la pétrochimie. Les co-bénéfices de l'action sont une forte réduction des consommations d'eau potable pour les toilettes, une réduction des effluents à gérer par les stations de traitement des eaux usées et la mise en place d'un circuit fermé pour les composants organiques.

L'activité vise à valoriser les matières collectées dans le réseau de toilettes publiques d'une part, et d'autre part à convertir les toilettes à l'eau classiques en toilettes sèches dans des bâtiments publics (enseignement, communes, administrations, entreprises publiques).

En se focalisant principalement sur la valorisation des effluents liquides (séparés) car ils ont un meilleur prix de vente, nous espérons pouvoir collecter en 5 ans 15 % des urines produites par les 160.000 personnes scolarisées ou employées dans le secteur de l'enseignement à Bruxelles<sup>48</sup>.

Le secteur d'activités requiert différentes compétences qui vont de la gestion d'un atelier de fabrication à la pose, aux vidanges, au transport, à la transformation et la commercialisation des produits transformés.

On suppose que les lieux de pose se concentreront dans les établissements d'enseignement primaire et secondaire, les entreprises publiques et les pouvoirs publics (communes et administrations). Ensemble ces secteurs représentent plus de 343.000 personnes à Bruxelles dont la moitié sont des hommes, soit 160.000 personnes.

Nous supposons une récupération de 15 % des urines produites par la population masculine en 5<sup>ème</sup> année avec une progression modélisée comme suit :

**Tableau 16 : Détail du potentiel du secteur d'activités « Production urbaine d'engrais biologique »**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
% des urines récoltées	1%	3%	7%	10%	15%
# personnes concernées	1.613	4.840	11.294	16.134	24.201
# jours d'occupation des bâtiments	200	200	200	200	200
Quantité annuelle récoltée (litres)	129.070	387.209	903.487	1.290.695	1.936.043

Nous imaginons un taux de croissance du nombre d'utilisateurs de nos installations, duquel découle un nombre de litres collectés par installation et par jour :

**Tableau 17 : Évolution de la collecte en fonction des utilisations**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Nombre d'utilisation de chaque installation (par jour)	10	15	20	25	30
# installations actives dans l'année	161	323	565	645	807
Litres par jour	4	6	8	10	12
# vidanges par semaine	1	1	1	1	1,2

<sup>48</sup> Pour une mise en pratique de ce secteur d'activités, voir la Stratégie circulaire d'Amsterdam 2020-2025 et plus particulièrement l'Ambition 3 du chapitre « Flux de déchets alimentaires et organiques ». Pour retrouver les documents, veuillez consulter le site : <https://www.amsterdam.nl/en/policy/sustainability/circular-economy/>

En conséquence, les projections d'emploi et de chiffre d'affaires sont les suivantes :

**Tableau 18 : Projection d'emploi pour l'activité de production d'engrais urbain**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
ETP vidanges	1	1	1	1	1
ETP installations	2	2	2	2	2
ETP transformation	6	19	45	65	97
ETP commercialisation	4	8	12	12	12
Emploi total (en ETP)	13,5	30,4	60,2	79,5	111,8
Leasing installation (revenus en euros)	176.664	353.328	618.324	706.656	833.320
Vente de matière liquide (y compris issue de l'action 1)	257.695	880.271	2.275.487	3.884.633	5.816.230
Vente d'engrais solide	3.024	11.592	32.256	60.984	91.224
Chiffre d'Affaires Total	437.382	1.245.191	2.926.066	4.652.272	6.790.774
COGS	72.602	72.602	108.902	36.301	72.602
Transport	31.547	63.094	110.415	126.189	157.736
TOTAL cogs	104.149	135.696	219.317	162.489	230.337
CA / ETP	32.510,74	41.013,61	48.626,49	58.493,57	60.739,21
COGS/CA	24%	11%	7%	3%	3%

Ce tableau met en avant que le principal vivier d'emplois se trouve dans la transformation des matières premières récoltées, et qu'en terme de chiffre d'affaires, les matières liquides se valoriseront mieux que les solides.

L'analyse du chiffre d'affaires *a maxima* par équivalent temps plein nous permet de penser que ce secteur d'activités serait viable, d'autant que le ration COGS/CA est sous notre seuil évalué dans la phase de modélisation du cadre de financement. Même s'il conviendra de vérifier, dans le plan financier prévisionnel détaillé réalisé dans la troisième partie de cette projection économique, que l'impact des divers éléments de modélisation des EBE (productivité progressive, prévisions affinées des coûts, ...) permettraient bien à ce secteur d'activités de se maintenir dans le cadre financier prévu, on peut se montrer optimiste quant au potentiel de la production urbaine d'engrais biologique pour la RBC.

### **2.2.2.3.3. Exemple 3 : Activités de support en urbanisme de transition (Secteur d'activités 13)**

Nous avons modélisé cette activité en l'orientant autour du développement de logements de qualité pour publics précarisés via la valorisation des bâtiments inoccupés en Région de Bruxelles-Capitale.

L'objectif est d'agir en plusieurs temps :

- Identifier et répertorier les bâtiments inoccupés via la formation d'une brigade spécifique agissant en collaboration avec les pouvoirs publics ;
- Développer l'activité en lien avec les politiques communales de lutte contre l'inoccupation du bâti résidentiel (notamment en proposant la rénovation et la gestion immobilière de logements qui seraient, sans cela, soumis à une taxe communale sur les immeubles inoccupés) ;
- Proposer un contrat d'occupation temporaire aux personnes ne souhaitant pas s'acquitter de la taxe : celles-ci mettent leur bâtiment à disposition de l'EBE pour le transformer en logements ;
- Rénover les logements que l'EBE obtient en gestion, en produisant des logements qualitatifs au moyen de matériaux sains, naturels ou à faible impact carbone et principalement

- revalorisés (par exemple issus de l'activité quartier matières) ; le coût de cette rénovation est pris en charge par l'EBE qui la réalise elle-même (enjeux de formation et de préfinancement) ;
- Mettre ces logements à disposition des publics précaires via un système de location se rapprochant de celui des AIS et proposant des loyers abordables pour des publics en phase de transition ;

Pour décliner ce secteur d'activités en données chiffrées, nous avons tâché de couvrir toute la chaîne de production et les besoins de ce secteur : de la formation des personnes qui seront en charge des travaux de rénovation à la gestion du parc immobilier.

- a. Formation aux métiers de la rénovation destinée aux salariés (ex-PPDE)

Nous tablons sur l'organisation de 4 à 20 formations par an, sur des techniques spécifiques, avec stages pratiques pour former de 120 à 900 PPDE par an avec une équipe de 16 à 120 formateurs.

**Tableau 19 : Potentiel du service formation de l'activité urbanisme de transition**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Nombre de formations (thèmes)	4	8	12	15	20
Nombre de sessions / an	2	2	2	2	3
Durée en mois	6	6	5	5	4
Nombre de personnes / formation	15	15	15	15	15
Personnes formées	120	240	360	450	900
Nombre de formateurs / formation	2				
Nombre de formateurs nécessaires	16	32	48	60	120

- b. Pour la brigade de reconversion des bâtiments inoccupés :

Le travail d'identification/enquête sur les bâtiments inoccupés est fixé à 10 bâtiments par équipe de 2 personnes et par jour, soit 2.000 bâtiments par équipe par an. Nous supposons que les membres de la brigade effectuent 3 visites par jour à la demande et avec rapport à l'autorité compétente. C'est sur cette base que les propositions de mise sous gestion des logements inoccupés sont faites aux propriétaires. Sur base de 200 jours de travail annuels, on arrive à un potentiel de 600 visites par an. Cette « brigade » pourrait être soit interne à l'EBE, soit être mise en place par les communes, l'EBE agissant alors en seconde ligne pour mesurer la taille du bâtiment, assurer une partie du suivi administratif du dossier...

Le suivi administratif est fixé à 70 dossiers par personne.

La taxe que les communes pratiqueraient sur les logements inoccupés est fixée à 4 euros/m<sup>2</sup> et par mois. La superficie moyenne des immeubles est fixée à 350 m<sup>2</sup>. Cette taxe servira, selon un accord à conclure entre l'EBE et la commune où elle est active, à financer une part de la détection et de la rénovation des logements : la rémunération du service de détection est fixée à 20 % du montant de la taxe perçue. Nous posons l'hypothèse que les propriétaires réagiront comme détaillé en fin de tableau.

**Tableau 20 : Des données de base chiffrées brigade de reconversion des bâtiments inoccupés**

NB de visites/ jours avec rapport	3	
Jours ouvrés sur base annuelle	200	
Nombre de visites/ an	600	
Administration et suivi	70	Dossiers/ ETP
Détection	10	Bâtiments par jour / 2 ETP
	2000	logements/an
Montant de la taxe	4	euros/m <sup>2</sup> mois
Taille moyenne	350	m <sup>2</sup>
Rétribution du travail de la brigade	20 %	des revenus collectés
% de propriétaires payeurs	23 %	
% de propriétaires souhaitant un transfert vers une occupation provisoire	20 %	
% de propriétaires souhaitant une rénovation	7 %	
% de propriétaires restant sans réaction	50 %	

Du point de vue des revenus de l'activité, nous les modélisons comme suit :

**Tableau 21 : Revenus de l'activité**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
ETP détection, enquête	2	2	2	2
Nombre de bâtiments détectés	500	1.500	2.500	4.000
Equipe d'agents de terrain (suivi, présentation du dispositif aux propriétaires...)	2	5	8	13
Equipe de support administratif (en lien avec la/les commune(s))	7	21	36	57
Nombre d'ETP total	10,81	28,43	46,05	72,48
Nombre de propriétaires s'acquittant de la taxe	115	345	575	920
Cumul des propriétaires s'acquittant de la taxe	115	449	979	1.801
Chiffre d'Affaires lié à la détection	88.872	346.601	756.301	1.391.647
CA / ETP	8.222	12.192	16.424	19.201
m <sup>2</sup> pris en gestion / rénovation	35.000	105.000	175.000	280.000

### c. Rénovation :

Nous posons les hypothèses suivantes :

- Un chantier de rénovation dure 3 mois pour une équipe de 3 salariés ;
- 1 salarié fait donc 1,333 chantier de rénovation par an en moyenne (4 chantiers à 3) ;
- La superficie moyenne rénovée est de 350 m<sup>2</sup> par immeuble, donc de 467 m<sup>2</sup> rénovés par ETP et par an ;
- 30 % des PPDE engagés dans ce service sortent vers l'emploi dans d'autres structures après 1 an ;
- Le coût de rénovation est fixé à 200 euros / m<sup>2</sup> pour les matériaux, soit 70.000 euros par chantier ;
- La taille moyenne des logements est de 80 m<sup>2</sup> ;
- On peut donc se baser sur un CAPEX de 16.000 euros par logement.

Le besoin en personnel pour réaliser l'activité peut donc se calculer comme suit :

**Tableau 22 : Personnel nécessaire pour l'activité de rénovation**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
ETP chantier nécessaires	75	225	375	600
Avec 30% de sortie vers l'emploi				
ETP disponibles pour rénovation	120	324	587	861

Le potentiel de bâtiments rénové est donc important et pourrait atteindre les 3.000 nouveaux logements annuels pour atteindre, en fin de 4<sup>ème</sup> année, un parc de logements de 6.500 unités.

**Tableau 23 : Évaluation des coûts de rénovation et taille du parc immobilier rénové**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Total coûts	5.250.000	17.500.000	31.500.000	50.750.000
				Nous
# logements Parc locatif	328	1.422	3.391	6.563
# logements faits dans l'année	328	1.094	1.969	3.172

d. Mise à disposition des logements :

Nous proposons d'allouer les logements aux personnes précarisées en se référant à la formule de tarification des logements sociaux : valeur du logement x 5 % / 12 = loyer mensuel. Nous alignons la valeur du logement (ou plutôt son coût de rénovation) et non sur sa valeur immobilière mais sur le montant investi dans sa rénovation.

Le coût du logement est de 41.000 euros répartis comme suit :

**Tableau 24 : Valorisation du logement sur base des coûts**

Matériaux	16.000
Main d' œuvre	25.200
TOTAL	41.200

Le loyer annuel serait donc de 2.060 euros, soit 172 euros / mois pour 80 m<sup>2</sup>. Les revenus de la location s'établissent alors comme suit :

**Tableau 25 : Revenus locatifs de l'activité**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Loyers	337.969	1.802.500	4.956.875	10.251.719
Chantiers de rénovation de logements Sociaux	1.338.750	2.866.500	5.235.300	6.657.210
Bâtiments rénovés	96	205	374	476
<b>TOTAL ETP (y compris formateurs)</b>	<b>136</b>	<b>356</b>	<b>635</b>	<b>921</b>
Revenus locatifs	1.676.719	4.669.000	10.192.175	16.908.929
CA/ETP	12.329	13.115	16.056	18.364
CAPEX/ETP	38.603	49.157	49.622	55.118
<b>Chiffre d'Affaires incluant le revenu lié à la taxe</b>	<b>1.765.591</b>	<b>5.015.601</b>	<b>10.948.476</b>	<b>18.300.575</b>

ETP incluant la brigade de détection	146,81	384,43	680,85	993,24
<b>CA/ETP</b>	<b>12.026</b>	<b>13.047</b>	<b>16.081</b>	<b>18.425</b>

Il ressort de ces tableaux que le secteur d'activités est générateur de nombreux bienfaits pour la société dans son ensemble, qu'elle est réaliste du point de vue tant des ETP que des flux de personnes à mobiliser et former, que les normes d'investissement sont dépassées par rapport à la modélisation et que l'activité nécessitera une présence de nombreux experts pour encadrer les salariés dans les activités de rénovation (norme de management non garantie à ce stade).

Le chiffre d'affaires des brigades de reconversion des logements inoccupés permet de payer les équipes de support, tandis que les activités de production et de mise en location de logements d'une part et de rénovation de logements sociaux d'autre part composent l'essentiel du CA de l'activité (2/3 location, 1/3 rénovation du parc existant).

### 2.2.3. Conclusion intermédiaire

La modélisation économique a permis d'établir le potentiel théorique de création d'emploi et de chiffre d'affaires des secteurs d'activités identifiés dans le Chapitre 1. Nous avons pu vérifier que, dans l'hypothèses de secteurs d'activités se développant en exploitant tout leur potentiel statistique, ils ont une pertinence économique. De même, nous avons montré qu'elles respectent globalement les ratios de viabilité que nous avons préalablement identifiés.

Enfin, nous avons déterminé le potentiel économique que recèlent ces secteurs d'activités et le potentiel théorique de création d'emplois.

En outre il ressort de l'analyse que les secteurs d'activités proposés permettraient de générer des retombées économiques importantes pour la Région bruxelloise.

Ces travaux sont basés sur des estimations préliminaires qui ont pour but de montrer que la viabilité des EBE semble assurée en Belgique, malgré que nous avons changé plusieurs paramètres par rapport au mode de fonctionnement des EBE françaises. Ces travaux ne constituent donc pas une analyse de marché ou de modèles d'affaire des secteurs d'activités : il faudra qu'ils soient affinés et complétés dans la suite de notre travail de prévisions financières et, logiquement, lorsque des EBE seront effectivement mises en chantier et s'intéresseront concrètement au développement de ces activités ou d'autres qu'elles choisiraient de porter.

## 2.3. Modélisations de la viabilité d'entreprise à but d'emploi de plusieurs tailles différentes

### 2.3.1. Méthodologie

#### 2.3.1.1. Objectifs des projections financières

Les deux premières parties de ce chapitre se sont employées à définir un cadre de financement pour le dispositif Territoire Zéro Chômeur Longue Durée et le financement des EBE puis à la validation de la pertinence et de l'opportunité économique d'un large panel d'activités qui pourraient être mises en œuvre par ces EBE. Ces deux étapes nous ont permis, d'une part, de définir un cadre de financement et la part que peuvent occuper les diverses sources de financement (aides à l'emploi, aides à l'investissement et chiffre d'affaires) dans le modèle et, d'autre part, de valider l'opportunité et le potentiel de développement des activités identifiées dans ce cadre de financement. Il nous reste donc, dans la logique de modélisation économique que nous avons adoptée, à vérifier comment et dans quel cadre des EBE développées sur territoire bruxellois pourraient se déployer tout en respectant les prescrits issus de nos précédentes analyses.

Pour ce faire, le présent chapitre entend décliner le panel d'activités sous la forme scénarios donnant lieu à des simulations financières prévisionnelles réalistes. Ces simulations s'inscrivent dans la continuité des travaux effectués en amont en y ajoutant des éléments qui permettront de concevoir des EBE qui répondent aux enjeux identifiés et peuvent trouver un espace de développement sur le territoire bruxellois. L'exercice consistera donc à

- Créer des scénarios de développement d'EBE qui hébergent plusieurs activités sélectionnées dans notre panel. Les activités seront intégrées dans des EBE de façon à modéliser des entreprises types en fonction de critères de taille, de localisation, de zone de chalandise, ... ;
- Modéliser le développement de ces activités sous la forme de plans financiers prévisionnels aussi précis que possible (en prenant à la fois les données de notre étude préalable et des éléments issus de notre expérience de la création de plans financiers prévisionnels d'entreprises sociales) ;
- Confronter les résultats de nos travaux aux ratios et indicateurs de viabilité précédemment définis.

On notera enfin que les plans financiers présentés dans ce rapport ne peuvent être pris comme des modes d'emploi « clés sur porte » pour le développement des futures EBE. Un ensemble de données externes aux activités, liées aux conditions de financement, à la faisabilité technique, aux partenariats à construire ou au contexte (partenarial, politique, réglementaire) à créer et à la planification doit encore être affiné. De même, comme pour toute entreprise ou activité économique, les plans de développement n'ont de valeur que s'ils sont portés et conduits par des entrepreneurs. C'est avec ces porteurs des EBE qu'il conviendra de décliner les modèles en plans de développement concrets.

### 2.3.2. Scénarisation

Les scénarios ici présentés sont des scénarios d'Entreprises à But d'Emploi, lesquelles réunissent en leur sein diverses activités identifiées comme présentant une opportunité économique et en termes de création d'emplois pour la Région de Bruxelles-Capitale. Suite aux travaux effectués avec le Comité d'accompagnement, il a été décidé de construire quatre scénarios. Ceux-ci ont été « taillés », toujours sur suggestion du Comité d'accompagnement de l'étude, en fonction de quatre tailles-cibles des EBE à un horizon de 5 ans.

Contrairement aux travaux effectués en amont, nous ne nous sommes pas basés sur les secteurs d'activités modélisés dans leur entièreté mais nous avons identifié, au sein de ces secteurs, les « activités » en fonction de leurs aires de rayonnement commercial, de leur taille et, évidemment, de leur bassin d'emploi ou zone de recrutement des PPDE.

Cette base de calcul étant établie, nous avons identifié les secteurs et activités qui pourraient être développés dans chaque scénario en prenant pour principe que les EBE, en fonction de leur taille, se baseraient sur une zone de chalandise (marché) allant du micro-quartier ou quartier (environ 40 PPDE) à la Région (environ 500 PPDE mis à l'emploi) en passant par l'échelon communal ou pluri-communal (avec une échelle allant de 150 à 250 engagés). Si la zone de chalandise de l'entreprise varie dans les scénarios, les quatre scénarios d'entreprises ont le même territoire d'embauche pour leur personnel : celui du TZCLD (pour la taille de celui-ci, voir chapitre 3).

Quatre scénarios sont donc pris en compte dans les pages qui suivent :

- **L'EBE « 42 »** avec un objectif à 5 ans de 42 PPDE mis à l'emploi<sup>49</sup>  
 Cette EBE est conçue comme une entreprise de micro-quartier, c'est-à-dire que les services prestés sont essentiellement localisés dans le quartier et ses environs.  
 Cette EBE peut être vue comme une entreprise autonome ou comme une extension d'une initiative d'insertion existante (association, coopérative, centre de formation, CPAS, ...).

<sup>49</sup> ce nombre se justifie par la taille minimale de certaines activités

Au terme de notre travail d'analyse des activités que cette EBE pourrait inclure, nous arrivons à un objectif de 42 emplois de PPDE.

- **L'EBE « 150 »** avec un objectif à 5 ans de 150 PPDE mis à l'emploi.  
Cette EBE est conçue comme une entreprise autonome ayant une zone de chalandise à l'échelle communale.  
Elle héberge à la fois des activités qui ont une logique très locale (logique de quartier) et des activités qui peuvent desservir l'ensemble du territoire d'une commune, voire légèrement au-delà.
- **L'EBE « 245 »** avec un objectif à 5 ans de 245 PPDE mis à l'emploi.  
Cette EBE est conçue comme une entreprise autonome dont la zone de chalandise est étendue sur 2 ou 3 communes. Elle peut être envisagée selon une logique de plusieurs sites d'exploitation (en fonction des activités par exemple) mais avec une seule coordination.
- **L'EBE « 477 »** avec un objectif à 5 ans de 500 PPDE mis à l'emploi.  
Cette EBE est conçue comme une moyenne entreprise autonome qui a une zone de chalandise à une échelle régionale. Elle héberge donc des activités qui, soit par leur nature, soit par les impératifs économiques qui les sous-tendent (investissements, volume d'emploi, échelle), ne peuvent se déployer que sur une échelle régionale.  
On notera que nombre des activités hébergées dans ce scénario nécessitent à la fois la mobilisation de partenaires publics impliqués et des investissements conséquents (on pense, notamment aux projets liés à la réhabilitation de logements).  
Au terme de notre travail d'analyse des activités que cette EBE pourrait inclure, nous arrivons à un objectif de 477 emplois d'ex-PPDE ; ce nombre se justifie par la taille minimale de certaines activités et des seuils de développement identifiés.

La ventilation des secteurs et activités par EBE s'est donc faite en suivant cette logique et en s'assurant que les modèles puissent être développés plusieurs fois sur le territoire de la Région dans l'hypothèse souhaitable de la création de plusieurs EBE – ceci explique pourquoi, outre les initiatives locales (EBE « 42 »), aucune n'a la prétention de couvrir 100 % du potentiel de marché estimé dans nos précédents travaux.

Ce choix étant posé, nous avons tâché d'appliquer aux activités des coefficients de développement qui soient réalistes à l'égard des expériences observées en France, aux territoires concernés et à des courbes de développement/lancement qui correspondent à notre expérience de développement d'entreprises sociales dans la région et en Belgique.

Enfin, certaines activités reprises dans le Chapitre 1 ont été retirées de la liste (leurs coefficients de développement sont à « 0 » dans tous les scénarios) car, après consultation des acteurs de terrain, elles ne présentaient pas le potentiel voulu et/ou risquaient d'être confrontées à des problèmes récurrents d'approvisionnement, de marché, etc.

### 2.3.3. Profil des EBE modélisées

Le tableau exposé ci-dessous reprend les secteurs d'activités issus des travaux antérieurs et détaille le coefficient de développement qui leur est appliqué pour chacun des 4 scénarios choisis. Ce coefficient est appliqué au potentiel d'emploi de PPDE (exprimé en équivalents temps-plein ou « ETP »), lequel est mentionné pour chaque activité.

**Tableau 26 : Répartition des secteurs et activités par scénario**

Taille des EBE en nombre d'ETP PPDE	42		150		245		477		TOTAL cumul
Secteurs d'activités (Chapitre 1)	PPDE à 5 ans	Coefficient							
Activité 1 - Agence de résilience climatique									
1.1. Projet Eaux pluviales	-	0%	10	64%	3	20%	-	0%	84%
1.2. Projet Bâtiments	-	0%	14	20%	14	20%	-	0%	40%
1.3. Equipe d'optimisation énergétique des bâtiments	8	5%	21	13%	-	0%	-	0%	18%
1.4. Projet Végétalisation	-	0%	17	15%	19	17%	28	25%	57%
1.5. Projet Bacs à Serre	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	
1.6. Conserverie locale	3	100%	3	100%	-	0%	-	0%	200%
1.7. Compost de quartier	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	
1.8. Toilettes sèches publiques	-	0%	-	0%	50	30%	108	65%	95%
Activité 2 - Paramed (santé et économie circulaire)	-	0%	-	0%	7	100%	7	100%	200%
Activité 3 - Unité d'Embellissement (packaging)	-	0%	-	0%	14	35%	20	50%	85%
Activité 4 - Quartier matières	-	0%	-	0%	17	30%	20	35%	65%
Activité 5 - Unité d'Extra valorisation	-	0%	-	0%	19	50%	13	35%	85%
Activité 6 - Conciergerie de Territoire									
6.1. Abonnement	-	5%	-	15%	-	0%	-	0%	20%
6.2. Services à domicile : Petits travaux à domicile	3	100%	3	100%	-	0%	-	0%	200%
6.3. Services à domicile : Réparation gros blancs	1	100%	1	100%	-	0%	-	0%	200%
6.4. Services à domicile : Visites régulières aux personnes seules	5	12%	11	30%	-	0%	-	0%	42%
6.5. Services sur place : Ecoles des devoirs + Accueil ; Cafétéria ; ...	4	24%	7	40%	-	0%	-	0%	64%
6.6. Magasins	6	100%	6	100%	-	0%	-	0%	200%
Activité 7 - Production d'engrais naturel	-	0%	-	0%	34	30%	39	35%	65%
Activité 8 - Gestion des déchets verts	-	0%	-	0%	10	25%	13	35%	60%
Activité 9 - Livraison de biens alimentaires de première nécessité	8	16%	16	30%	-	0%	-	0%	46%
Activité 10 - Logistique de biens et services en économie sociale	-	0%	16	5%	41	13%	-	0%	18%
Activité 11 - Métiers EPN	4	20%	10	45%	-	0%	-	0%	65%
Activité 12 - Mobilité durable et solidaire (motorisée)	-	0%	15	10%	18	13%	-	0%	23%
Activité 13 - Petites réparations et activités de support [...] transition	-	0%	-	0%	-	0%	230	25%	25%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>		<b>150</b>		<b>245</b>		<b>477</b>		

### 2.3.4. Bases communes des scénarios pour la modélisation financière

#### 2.3.4.1. Aides PPDE

Le montant des aides octroyées aux EBE par PPDE salarié est calculé sur base de l'étude effectuée par DULBEA en amont de nos travaux. Notre modélisation économique s'est basée sur l'hypothèse la plus basse avancée par DULBEA, à savoir 40.724,00 euros annuels par salarié.

Les aides sont prises en compte dans les plans financiers prévisionnels et dans les simulations de flux de trésorerie comme si elles étaient liquidées mensuellement au *prorata temporis* de l'occupation des ex-PPDE (soit un douzième de l'aide par mois d'occupation d'un ETP).

#### 2.3.4.2. Un développement économique *ex nihilo*

Les EBE modélisées ici ont été envisagées comme des entreprises complètement autonomes qui subviennent d'elles-mêmes à l'ensemble de leurs besoins pour réaliser leurs activités économiques. L'ensemble des infrastructures nécessaires, des outillages, véhicules, etc. sont donc portés à charge de ces EBE. Les éventuels subsides permettant de couvrir tout ou une partie de ces coûts sont eux aussi portés au compte de l'entreprise en produit d'exploitation.

De même, des budgets d'investissement, de formation, de gestion du personnel sont portés au compte des EBE modélisées pour qu'elles aient une gestion autonome.

#### 2.3.4.3. Données liées aux secteurs d'activités

Les éléments utilisés dans nos plans financiers prévisionnels sont les éléments chiffrés présentés lors de l'évaluation du potentiel des secteurs d'activités. Nous leur appliquons divers ratios en fonction de leur nature :

- Les coûts liés à la production sont proratisés en fonction de la production de biens ou de services prévue dans le scénario ;
- Le chiffre d'affaires lié aux ventes est lui aussi proratisé en fonction des éléments produits ou des heures de prestations évaluées ;
- Les revenus issus de subsides sont liés au personnel moyen annuel et, pour une part, aux nouveaux engagements ou aux engagements prévus ;
- Les coûts de personnel sont appliqués en fonction du nombre moyen d'emplois comptabilisé annuellement dans le scénario.

#### 2.3.4.4. Taux de productivité

À la suite des diverses rencontres et confrontations que nous avons pu animer avec les opérateurs de la région, en fonction, aussi de notre expérience, nous avons choisi d'appliquer un taux de productivité progressif aux PPDE engagés dans les EBE. Ce taux entend prendre en compte le besoin en accompagnement social des publics, la nécessité de les former, le temps nécessaire à l'autodétermination, les absences, ... et les aléas de la gestion du personnel qui peuvent avoir un impact majeur dans le cas de personnes particulièrement éloignées de l'emploi au moment de leur engagement. Ce taux est appliqué comme suit au personnel prévu en fonction de sa date d'engagement :

**Tableau 27 : Taux de productivité**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Taux de productivité	50%	65%	75%	85%	93%

De façon à ce que l'impact de ce taux de productivité soit réaliste, il a donc été calculé et appliqué sur le personnel ex-PPDE en fonction de sa date d'engagement. Il sert ensuite de coefficient de correction sur le chiffre d'affaires et sur les coûts variables (COGS).

Ce taux de productivité est sans doute un des éléments-clés de la scénarisation des EBE dans la mesure où il tente de donner une image réaliste de ce que sera le temps nécessaire (et le travail de formation interne, de suivi, ...) à la remise à l'emploi des publics-cibles.

#### **2.3.4.5. Taux d'encadrement : fonctions de support et de gestion**

Comme dans les précédents modèles visant à établir le cadre de financement, il a été calculé un taux d'encadrement de 2 ETP pour 15 emplois PPDE embauchés. Cet encadrement couvre les fonctions de management, RH, coordination équipe et support métiers. Il inclut donc les moniteurs (chefs d'ateliers, responsables de chaîne, ...), la direction, la gestion des ressources humaines, le support commercial, etc. Ce taux est nettement supérieur aux taux observés dans certaines EBE françaises, dont le modèle de financement public n'inclut un financement que pour un cadre de direction par entreprise.

#### **2.3.4.6. Volet psychosocial : accompagnement social et formation**

L'accompagnement social et le suivi des ex-PPDE est assuré dans le cadre de l'emploi (il est, notamment, repris dans le taux de productivité). Si *l'accompagnement-métiers* est inclus dans la liste des fonctions du taux d'encadrement « 2 pour 15 », cette liste n'inclut cependant pas de profils spécialisés en *accompagnement psychosocial*. Ceci est dû aux caractéristiques du projet TZCLD tel que pratiqué en France, qu'Actiris a demandé de modéliser<sup>50</sup>.

Il appartiendra au comités locaux pour l'emploi (CLE) de penser et organiser cet accompagnement dans le cadre du travail, soit en décidant d'affecter du personnel interne repris dans le taux d'encadrement « 2 pour 15 » à cette mission (en engageant des profils d'accompagnement psycho-social plutôt qu'un coordinateur.ice d'équipe), soit – ou complémentirement – en mobilisant d'autres ressources et partenaires du territoire.

Nous postulons aussi qu'une part de l'accompagnement aura été fait en amont de l'embauche des PPDE par les partenaires du CLE dont c'est la mission.

#### **2.3.4.7. Évolution des emplois**

L'évolution des emplois a été modélisée en prenant les objectifs annuels de chaque scénario. Ceux-ci ont été obtenus proratisant les engagements prévus dans les fiches de description des secteurs d'activités grâce aux ratios démultiplicateurs présentés ci-dessus.

La base de calcul annuelle est le taux moyen d'emploi de l'année et non le nombre d'emplois créés au terme de celle-ci.

Dans le calcul de l'évolution de l'emploi et de l'ancienneté, nous n'avons à ce stade pas pris en compte de phénomène de *turnover* ou de rotation du personnel (départs, compensés ou non par des entrées).

Enfin, nous avons adapté certains coefficients de façon à ce que les activités apparaissent comme « faisables » (nous avons, par exemple, évité des activités portées par une seule personne ou par une fraction d'ETP...).

#### **2.3.4.8. Coût salarial**

Les salaires sont calculés selon la Commission Paritaire 329.02-003 conformément à nos échanges avec les opérateurs en charge du lot 2 de la présente étude, et ce, pour l'ensemble du personnel. Selon nos évaluations, hors prise en compte du pécule de vacances, cela équivaut pour les ex-PPDE à un salaire horaire de 13,48 euros bruts dès la première année (si l'on globalise les primes et pécules de vacances

---

<sup>50</sup> Une grande partie de l'accompagnement psycho-social y est réalisée en amont des embauches et notamment par les partenaires du CLE, dont c'est le métier de base, dans un cadre subsidié existant (on peut penser, en Belgique, aux missions des CPAS). Cet accompagnement pré-embauche couvre la remobilisation socio-professionnelle, l'éventuel développement d'un plan d'apurement de dettes ou la définition de solution de logement. Et une fois dans l'entreprise, les besoins d'accompagnement sont différents au vu du modèle qui définit les métiers à partir des projets des personnes, et de la période longue d'engagement permis par le CDI, qui permet de projeter une acquisition de compétences professionnelles dans la durée plutôt qu'en douze mois.

pris dans nos simulations). Les barèmes appliqués le sont conformément à la Commission Paritaire et aux classifications de fonction qui y figurent. Il est à noter que l'ancienneté est prise en compte dans les calculs présentés.

#### **2.3.4.9. Indexation des coûts et revenus**

L'indexation des salaires, des prix des marchandises, de l'énergie, ... et éventuellement du chiffre d'affaires n'est pas prise en compte. Nous postulons que les EBE appliqueront des prix conformes à leurs coûts et que leurs revenus (subsides et chiffres d'affaires suivront l'indexation).

#### **2.3.4.10. Traduction des CAPEX et OPEX dans les plans financiers**

##### **2.3.4.10.1. Généralités**

Les CAPEX sont traduits en investissements selon un principe égal pour l'ensemble des modèles ici présentés :

- Les investissements immobiliers et en mobilier sont consentis :
  - o En début d'activité pour couvrir les besoins des 3 premières années d'activité ;
  - o Puis en année 3 pour couvrir les années 4 et 5 ;
- Les investissements en machines et outils et en véhicules sont consentis de façon continue en suivant le nombre d'emplois créés (ex-PPDE + fonctions de support et de gestion).

Les CAPEX sont appliqués à l'emploi global (montant par salarié) et non uniquement sur les ex-PPDE. Les règles et durées d'amortissement choisies reflètent les règles généralement admises en comptabilité.

Les OPEX sont calculés sur base des évaluations effectuées précédemment et proratisés en fonction des coefficients appliqués aux activités dans les EBE modélisées. Ils sont considérés comme des frais variables liés aux activités déployées. Ils sont aussi influencés par le taux de productivité (une productivité moindre réduit mécaniquement les coûts d'approvisionnement).

##### **2.3.4.10.2. Financement des CAPEX et OPEX**

Les investissements sont financés à 1/3 par une dotation à l'investissement et à 2/3 par le recours à des emprunts bancaires. Ces emprunts bancaires sont supposés être négociés pour une durée de 15 ans avec un taux d'intérêt annuel de 3 %. On notera que les investissements immobiliers sont amortis sur 30 ans, cette différence d'horizon temporel avec la durée de remboursement des crédits a pour effet que le compte de résultat est moins impacté que la trésorerie par le financement des investissements. Il y a donc là un enjeu de capitalisation au départ des EBE qui seront créées.

Les investissements propres aux activités spécifiques du secteur d'activités 13, à savoir les investissements dans le parc immobilier à mettre en location sont traités de la même manière.

Les OPEX (frais variables) sont réputés être financés par les revenus de l'activité et les produits d'exploitation.

#### **2.3.4.11. Calcul des coûts fixes**

Les coûts fixes sont calculés sur base d'un modèle d'entreprise autonome. Ils permettent de prendre en charge l'ensemble des coûts structurels engendrés par la structure. Ils tiennent compte de sa taille en termes de volume d'emploi.

#### **2.3.4.12. Éléments ayant un impact sur la trésorerie**

Le premier élément à avoir un impact sur la trésorerie est notre choix d'appliquer un taux de 21 % de TVA pour toutes les dépenses et revenus. Dans ce sens, les EBE sont modélisées comme des entreprises assujetties.

Le second élément à prendre en compte est les délais de paiements. Pour les clients, la durée prise en compte est de 2 mois, pour les fournisseurs le paiement est envisagé au comptant. Enfin, il est à noter que les aides et subsides n'ont pas d'impact évalué (aides qui suivent l'emploi – seules la liquidation effective des aides à l'investissement est décalée de deux à trois mois).

#### **2.3.4.13. Taxes et impôts**

Certaines taxes sont prises en compte. Nous n'avons cependant pas modélisé l'impact des taxes liées à l'activité (taxes environnementales, taxes propres aux bureaux et industries, ...). Ceci devrait faire l'objet d'une étude spécifique à chaque activité et sous-activité.

Les EBE modélisées sont réputées assujetties à l'Impôt des Sociétés. Les résultats sont donc systématiquement détaillés avant et après impôts. Pour les années qui voient apparaître des pertes, nous n'avons pas pris en compte la possibilité d'obtenir des crédits d'impôts dus à des reports. Nous n'avons pas non plus intégré les dotations à des réserves propres qui pourraient aussi réduire le taux d'imposition.

Les EBE sont aussi réputées assujetties à la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Bien qu'elle soit déduite tant des achats que des ventes, la TVA a un impact sur la trésorerie puisqu'il convient de l'avancer lorsque des achats sont effectués. Un taux forfaitaire de 21 % a été appliqué tant sur les achats que sur les ventes pour évaluer l'impact sur la trésorerie.

Enfin, vu les volumes d'investissements immobiliers prévus, nous avons pris en compte la taxe compensatoire sur les droits de succession (taxe propre aux ASBL) en fonction du total des actifs immeubles et de l'état des remboursements de crédits hypothécaires.

#### **2.3.4.14. Capital de départ des EBE**

Au vu des investissements nécessaires, du volume d'emploi, de la nécessité de procéder à des engagements continus, des délais de paiements clients et subsides, nous tâcherons aussi d'évaluer, en plus du besoin en fonds de roulement, le besoin en capitalisation de départ des EBE pour qu'elles puissent faire face à long terme à leurs flux de trésorerie, c'est-à-dire les liquidités dont elles pourraient avoir besoin pour faire face à leurs dépenses, en plus des subsides et dotations qui sont octroyés.

### 2.3.5. Présentation des hypothèses financières

Dans cette partie, nous traiterons 4 scénarios en termes d'hypothèses financières. Ces derniers seront modulés selon les 14 différentes bases communes aux EBE pour la modélisation financière, appliquées au nombre d'ex-PPDE par EBE.

Chaque scénario sera présenté selon le même ordre séquentiel :

- Reproduction d'un compte de résultats prévisionnel synthétique ;
- Détail de divers ratios et indicateurs analytiques éclairant la lecture du scénario ;
- Commentaires et observations que l'on peut effectuer à la lecture des tableaux ;

#### 2.3.5.1. L'EBE « 42 »

##### 2.3.5.1.1. Résultats prévisionnels

**Tableau 28 : Compte de résultat prévisionnel – EBE « 42 »**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Nb ETP PPDE au 31/12	14 ETP	20 ETP	28 ETP	36 ETP	42 ETP
PRODUITS d'exploitation	384.046	919.370	1.412.516	2.266.802	3.094.950
70 Chiffre d'affaires	71.385	223.260	433.842	957.734	1.494.465
74 Autres produits d'exploitation	312.661	696.111	978.674	1.309.068	1.600.485
CHARGES d'exploitation	551.837	1.027.507	1.556.035	2.366.839	3.131.431
60 Approvisionnements et marchandises	38.285	129.717	260.946	647.784	1.017.274
61 Services et biens divers	82.477	120.377	183.879	247.004	308.172
62 Rémunérations, charges sociales et pensions	387.784	729.163	1.039.691	1.392.252	1.719.336
63 Amortissements et réductions de valeur	42.541	47.500	70.769	79.049	85.898
64 Autres charges d'exploitation	750	750	750	750	750
RESULTAT D'EXPLOITATION	-167.791	-108.137	-143.519	-100.037	-36.481
75 Produits financiers	10.172	11.826	17.317	20.077	22.360
65 Charges financières	18.043	18.015	26.579	26.545	26.092
RESULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPÔTS	-175.661	-114.327	-152.781	-106.506	-40.213
67 Impôts sur le résultat	574	663	1.035	1.182	1.328
RESULTAT DE L'EXERCICE	-176.236	-114.990	-153.816	-107.688	-41.541
RESULTAT CUMULE	-176.236	-291.225	-445.041	-552.729	-594.270

**Tableau 29 : Ratios et indicateurs de viabilité**

Ratios par PPDE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA / PPDE	9.298	13.061	18.053	29.794	38.026
CA / PPDE hors magasins	4.826	6.224	8.162	10.925	13.932
Charges / PPDE (incluant cadres, COGS et frais fixes)	71.876	60.111	64.749	73.630	79.679
Subsides à l'emploi / PPDE	40.724	40.724	40.724	40.724	40.724
CA minimum / PPDE pour assurer la rentabilité	31.152	19.387	24.025	32.906	38.955
Différence entre le CA du scénario et le CA de l'hypothèse DULBEA	6.316	9.371	13.511	24.616	32.113
Perte (-) ou marge (+) / PPDE	-21.855	-6.326	-5.972	-3.112	-928

Subsides à l'investissement	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Investissements à prévoir annuellement	915.515	49.596	494.204	82.798	68.495
Débours annuels liés aux crédits en banque	50.579	53.319	80.622	85.196	88.980
Montant du subside à l'investissement libéré dans l'année	305.172	16.532	164.735	27.599	22.832

Liquidités	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Liquidités dégagées par l'exercice	-280.548	8.688	-276.531	-137.600	-103.473
Liquidités disponibles	-280.548	-271.860	-548.391	-685.992	-789.465
Besoin en fonds de roulement	-2.281	14.133	34.323	90.302	152.708
Capital de départ nécessaire évalué	789.465				

CA par ETP (PPDE)	9.297,84	13.061,20	18.052,77	29.794,28	38.026,34
COGS / CA (en %)	54%	58%	60%	68%	68%

Détail des subsides et impact	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
Aides publiques	617.833	784.202	1.071.849	1.336.668	1.623.317	5.433.869
Aides à l'emploi	312.661	696.111	978.674	1.309.068	1.600.485	4.897.000
Subsides à l'investissement	305.172	88.092	93.174	27.599	22.832	536.869
Montant des dépenses hors emploi (impact économique direct)	1.036.277	299.689	939.028	977.586	1.393.942	4.646.523
Dépenses de fonctionnement	120.763	250.094	444.825	894.788	1.325.447	3.035.916
Investissements consentis dans l'année	915.515	49.596	494.204	82.798	68.495	1.610.607
Part des aides publiques dans les revenus de l'EBE	88%	79%	72%	59%	53%	

### 2.3.5.1.2. Observations

#### 2.3.5.1.2.1. Résultats comptables

Les résultats comptables prévisionnels de ce scénario montrent qu'un équilibre ne peut être atteint sur les cinq premières années d'existence de l'EBE.

Les résultats engrangés hors impôts ne permettent pas de combler le déficit cumulé et donc, *a fortiori*, d'envisager de financer une année préparatoire dont l'investissement serait couvert par le bénéfice ou le résultat opérationnel des cinq premières années.

#### 2.3.5.1.2.2. CA par ex-PPDE

Le chiffre d'affaires par ex-PPDE peut paraître, dans ce scénario, relativement ambitieux.

Cela étant, il convient de constater qu'une large part des revenus de l'activité vient des magasins. Or ceux-ci dégagent peu de marge (le prix d'acquisition est quasi égal au prix de vente). Si l'on ramène donc le chiffre d'affaires par ex-PPDE sans compter le magasin, le montant part de 4.826 euros pour atteindre de 13.932 euros en 5<sup>e</sup> année. Ces prévisions sont en phase avec le cadre de financement que nous avons fixé. Les magasins et leur financement devront donc faire l'objet d'une attention particulière si ce scénario venait à être mis en œuvre.

#### 2.3.5.1.2.3. COGS/CA

Les coûts des ventes et prestations s'élèvent à quelque 54 % du chiffre d'affaires en première année pour atteindre 68 % en 5<sup>ème</sup> année, ce qui est très au-delà du seuil acceptable que nous avons fixé. Ceci corrobore les résultats comptables qui font apparaître cette activité comme non viable.

Si l'on interroge ce même ratio en retranchant les coûts et les revenus dus au magasin, le résultat est le suivant :

**Tableau 30 : COGS / CA hors magasin**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
COGS / CA hors magasin	16%	18%	19%	22%	24%

L'activité économique de l'EBE semble donc possiblement pérenne sans développer l'activité de magasin ou en revoyant ses modalités de mise en œuvre.

#### 2.3.5.1.2.4. Capital d'amorçage

Nous évaluons le capital d'amorçage nécessaire à quelque 789.465 euros, c'est-à-dire le niveau le plus bas de liquidités disponibles sur les 5 années. Au vu des résultats qui restent négatifs en année 5, il est probable que ce capital ne suffise pas pour assurer la pérennité à plus long terme de l'EBE.

#### 2.3.5.1.2.5. Trésorerie

La trésorerie est fortement impactée par les pertes d'exploitation des 4 premières années et par les investissements liés à la croissance de l'EBE. Le remboursement des emprunts augmente largement le besoin en liquidités.

#### **2.3.5.1.3. Conclusion**

En conclusion, sur le plan du résultat comptable, cette EBE est traversée par des enjeux de financement et de solvabilité importants. L'horizon d'équilibre paraît très éloigné à moins de travailler sur le développement (ou l'abandon) de certaines activités particulièrement peu génératrices de marge. Il conviendrait sans doute, avant de mettre en œuvre ce scénario, de questionner les activités déployées et les besoins en termes d'investissement. Ces derniers pourraient être partiellement couverts par une intégration de l'EBE à des structures existantes et assurant déjà, par exemple, l'activité de magasin ou d'autres fonctions...

La trésorerie semble être un souci majeur pour une EBE de cette taille, ce besoin étant augmenté par les investissements à consentir.

Enfin, la « petite » taille de l'EBE permet difficilement de répartir les frais fixes et les investissements minimaux sur les activités développées.

**2.3.5.2. L'EBE « 150 »****2.3.5.2.1. Résultats prévisionnels****Tableau 31 : Compte de résultats prévisionnels – EBE « 150 »**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Nb ETP PPDE au 31/12	37 ETP	56 ETP	82 ETP	111 ETP	150 ETP
PRODUITS d'exploitation	1.381.978	3.258.099	4.759.020	7.053.925	10.063.630
70 Chiffre d'affaires	559.759	1.333.389	1.911.392	3.065.996	4.664.533
74 Autres produits d'exploitation	822.219	1.924.711	2.847.628	3.987.929	5.399.097
CHARGES d'exploitation	1.339.385	2.926.192	4.441.345	6.516.880	9.118.403
60 Approvisionnements et marchandises	150.891	440.647	698.244	1.322.921	2.098.312
61 Services et biens divers	180.973	327.790	498.168	674.602	910.001
62 Rémunérations, charges sociales et pensions	888.074	2.018.579	3.009.281	4.252.883	5.803.113
63 Amortissements et réductions de valeur	118.697	138.426	234.902	265.723	306.227
64 Autres charges d'exploitation	750	750	750	750	750
RESULTAT D'EXPLOITATION	42.593	331.907	317.675	537.045	945.227
75 Produits financiers	29.262	35.839	60.257	70.531	84.032
65 Charges financières	51.565	52.552	92.267	92.632	94.379
RESULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPÔTS	20.291	315.194	285.665	514.944	934.880
67 Impôts sur le résultat	6.725	80.739	74.918	132.757	238.350
RESULTAT DE L'EXERCICE	13.566	234.454	210.747	382.187	696.531
RESULTAT CUMULE	13.566	248.020	458.767	840.954	1.537.485

**Tableau 32 : Ratios et indicateurs de viabilité**

Ratios par PPDE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA / PPDE	27.725	28.213	27.335	31.309	35.183
CA / PPDE hors magasins	26.024	25.754	23.915	25.108	28.168
Charges / PPDE (incluant cadres, COGS et frais fixes)	66.339	61.914	63.516	66.549	68.778
Subsides à l'emploi / PPDE	40.724	40.724	40.724	40.724	40.724
CA minimum / PPDE pour assurer la rentabilité	25.615	21.190	22.792	25.825	28.054
Différence entre le CA du scénario et le CA de l'hypothèse DULBEA	24.743	24.523	22.793	26.131	29.270

Subsides à l'investissement	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Investissements à prévoir annuellement	2.633.613	197.292	2.197.643	308.213	405.038
Débours annuels liés aux crédits en banque	145.498	156.398	277.810	294.838	317.214
Montant du subside à l'invest <sup>1</sup> libéré dans l'année	877.871	65.764	732.548	102.738	135.013

<b>Liquidités</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Liquidités dégagées par l'exercice	-372.230	582.351	-279.398	365.625	446.472
Liquidités disponibles	-372.230	210.121	-69.277	296.348	742.819
Besoin en fonds de roulement	84.629	205.274	278.446	433.578	664.748
Capital de départ nécessaire évalué	372.230				

CA par ETP (PPDE)	27.725	28.213	27.335	31.309	35.183
COGS / CA (en %)	27%	33%	37%	43%	45%
COGS / CA hors magasin	23%	27%	28%	31%	33%

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
Aides publiques	1.700.090	2.256.854	3.313.797	4.090.667	5.534.110	16.895.517
Aides à l'emploi	822.219	1.924.711	2.847.628	3.987.929	5.399.097	14.981.584
Subsides à l'investissement	877.871	332.143	466.169	102.738	135.013	1.913.933
Montant des dépenses hors emploi (impact économique direct)	2.965.477	965.729	3.394.054	2.305.736	3.413.350	13.044.347
Dépenses de fonctionnement	331.864	768.437	1.196.412	1.997.523	3.008.312	7.302.548
Investissements consentis dans l'année	2.633.613	197.292	2.197.643	308.213	405.038	5.741.799
Part des aides publiques dans les revenus de l'EBE	64%	61%	62%	58%	55%	

### 2.3.5.2.2. Observations

#### 2.3.5.2.2.1. Résultat

Les résultats comptables prévisionnels de ce scénario montrent un équilibre atteint dès la première année.

Au-delà, les résultats engrangés hors impôts permettent de financer une année préparatoire dont l'investissement serait couvert par le bénéfice ou le résultat opérationnel des 3 premières années d'activité.

#### 2.3.5.2.2.2. Chiffre d'affaires par ex-PPDE

Le chiffre d'affaires par ex-PPDE est, dans ce scénario, relativement ambitieux. Il va d'ailleurs au-delà du cadre minimal que nous avons fixé pour assurer la pérennité des EBE.

Plus précisément, le chiffre d'affaires par ex-PPDE à atteindre dès la première année est important et, à notre avis, fort optimiste. Il suppose, pour être réaliste, qu'une série de conditions préalables à la mise en chantier de l'EBE soient réunies, notamment en termes de partenariats et de développement d'une politique volontariste sur le territoire de la région dont les opérateurs accepteraient d'implémenter les solutions proposées par l'EBE et de faire appel à elle pour leur maintenance.

La marge brute par ex-PPDE est assez faible, les possibilités de compenser un éventuel déficit de productivité ne seront pas larges. Cela étant, les prévisions des années suivantes permettent de rester optimiste quant à une capacité de cette EBE à peu à peu construire son autonomie financière voire « rembourser » ses dettes et son capital d'amorçage.

#### 2.3.5.2.2.3. COGS / CA

Durant les trois premières années, ce ratio reste dans les limites fixées préalablement. Cela étant, on constate qu'au terme de la troisième année, ce ratio dépasse les limites précédemment fixées. Ce phénomène est, une fois encore, dû à l'hébergement dans cette EBE de l'activité de magasin.

Cela étant, le résultat reste plus qu'acceptable et l'EBE paraît viable même en gardant cette activité. Ceci confirme que les EBE d'une taille supérieure à 100 ex-PPDE engagés à 5 ans et résolument multi-activités peuvent couvrir les frais de certaines activités moins rémunératrices ou plus coûteuses (comme c'est le cas des magasins modélisés) par d'autres...

#### 2.3.5.2.2.4. Capital d'amorçage

Nous évaluons le capital d'amorçage nécessaire à quelques 355.276 euros, c'est-à-dire le niveau le plus bas de liquidités disponibles. Il conviendrait peut-être de l'augmenter un peu au vu du besoin en fonds de roulement en années 4 et 5 qui lui est largement supérieur.

Cela étant, il semble que les liquidités dégagées soient en mesure de couvrir ce besoin et même d'envisager l'auto-financement du capital ou une année préparatoire...

#### 2.3.5.2.2.5. Financement bancaire

Le recours au financement bancaire est très important et nécessitera sans doute la négociation d'un accord-cadre avec des investisseurs publics et/ou privés.

#### 2.3.5.2.2.6. Trésorerie

Enfin, la trésorerie est, comme précédemment, impactée par les investissements liés à la croissance de l'EBE. Elle reste fragile jusqu'en année 4 malgré un résultat comptable positif dès la première année.

Il conviendra donc de 'phaser' les investissements en prenant en compte la situation de trésorerie et les prévisions...

#### **2.3.5.2.3. Conclusion**

Ce scénario d'EBE démontre un modèle économique viable dès le lancement et des risques mesurés liés à la trésorerie. Comme l'ensemble des scénarios ici présentés, il met l'accent sur une bonne préparation en amont du lancement de ces activités, celle-ci étant potentiellement finançable par l'activité sur le long terme, au vu des résultats dégagés (considéré comme un investissement qui serait amorti sur les 5 ou 10 premières années, par exemple).

Enfin, en termes d'impact économique régional, outre les emplois créés, ce scénario présente un haut taux de dépenses consenties sur le territoire (que ce soit en termes de dépenses de fonctionnement ou d'investissement).

**2.3.5.3. L'EBE « 245 »****2.3.5.3.1. Compte de résultat prévisionnel****Tableau 33 : Compte de résultats – EBE « 245 »**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Nb ETP PPDE au 31/12	44 ETP	72 ETP	116 ETP	169 ETP	245 ETP
PRODUITS d'exploitation	1.432.615	3.736.540	6.071.201	9.378.056	13.998.305
70 Chiffre d'affaires	466.130	1.329.670	2.166.430	3.485.454	5.436.257
74 Autres produits d'exploitation	966.485	2.406.870	3.904.771	5.892.601	8.562.048
CHARGES d'exploitation	1.503.948	3.485.304	5.713.549	8.419.897	12.238.752
60 Approvisionnements et marchandises	127.749	358.724	542.570	828.038	1.306.653
61 Services et biens divers	200.924	390.711	657.482	916.974	1.293.579
62 Rémunérations, charges sociales et pensions	1.015.601	2.545.623	4.148.752	6.255.973	9.141.131
63 Amortissements et réductions de valeur	158.923	189.496	363.994	418.162	496.639
64 Autres charges d'exploitation	750	750	750	750	750
RESULTAT D'EXPLOITATION	-71.332	251.236	357.652	958.159	1.759.553
75 Produits financiers	40.468	50.658	95.523	113.579	139.738
65 Charges financières	71.242	73.248	147.619	149.254	154.771
RESULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPÔTS	-102.106	228.646	305.556	922.484	1.744.520
67 Impôts sur le résultat	2.285	59.866	81.881	236.968	443.533
RESULTAT DE L'EXERCICE	-104.392	168.780	223.674	685.516	1.300.987
RESULTAT CUMULE	-104.392	64.388	288.062	973.578	2.274.565

**2.3.5.3.2. Ratios et indicateurs de viabilité****Tableau 34 : Ratios et indicateurs – EBE « 245 »**

Ratios par PPDE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA / PPDE	19.641	22.498	22.594	24.088	25.857
Charges / PPDE (incluant cadres, COGS et frais fixes)	63.371	58.971	59.588	58.190	58.212
Subsides à l'emploi / PPDE	40.724	40.724	40.724	40.724	40.724
CA minimum / PPDE pour assurer la rentabilité	22.647	18.247	18.864	17.466	17.488
Différence entre le CA du scénario et le CA de l'hypothèse DULBEA	16.659	18.808	18.052	18.910	19.944
Perte (-) ou marge (+) / PPDE	-3.006	4.251	3.730	6.622	8.369
<b>Subsides à l'investissement</b>					
Investissements à prévoir annuellement	3.642.076	305.728	4.037.797	541.674	784.775
Débours annuels liés aux crédits en banque	201.212	218.102	441.177	471.102	514.458
Montant du subside à l'investissement libéré dans l'année	1.214.025	101.909	1.345.932	180.558	261.592

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA par ETP (PPDE)	19.641	22.498	22.594	24.088	25.857
COGS / CA (en %)	27%	27%	25%	24%	24%

<b>Liquidités</b>					
Liquidités dégagées par l'exercice	-591.380	748.501	-666.669	711.647	910.899
Liquidités disponibles	-591.380	157.121	-509.548	202.099	1.112.999
Besoin en fonds de roulement	61.754	207.512	341.599	580.528	925.692
Capital de départ nécessaire évalué	591.380				

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
	2.180.510	2.976.931	4.782.551	6.073.159	8.823.640	24.836.792
Aides à l'emploi	966.485	2.406.870	3.904.771	5.892.601	8.562.048	21.732.775
Subsides à l'investissement	1.214.025	570.061	877.781	180.558	261.592	3.104.017
Montant des dépenses hors emploi (impact économique direct)	3.970.749	1.055.163	5.237.849	2.286.686	3.385.007	15.935.454
Dépenses de fonctionnement	328.673	749.435	1.200.052	1.745.012	2.600.232	6.623.404
Investissements consentis dans l'année	3.642.076	305.728	4.037.797	541.674	784.775	9.312.050
Part des aides publiques dans les revenus de l'EBE	74%	67%	68%	65%	63%	

### 2.3.5.3.3. Observations

#### 2.3.5.3.3.1. Résultat

Les résultats comptables prévisionnels de ce scénario montrent un équilibre atteint dès la deuxième année.

Au-delà, les résultats engrangés hors impôts permettent de financer une année préparatoire dont l'investissement serait couvert par le bénéfice ou le résultat opérationnel des 3 premières années d'activité.

#### 2.3.5.3.3.2. Capital d'amorçage

Nous évaluons le capital d'amorçage nécessaire à quelques 591.380 euros, c'est-à-dire le niveau le plus bas de liquidités disponibles. Il conviendrait peut-être de l'augmenter un peu au vu du besoin en fonds de roulement qui ne cesse d'augmenter et des prévisions de liquidités disponibles impactées par les investissements à consentir en année 3.

Ce capital d'amorçage pourra sans doute être remboursé au terme des 5 années d'activité.

#### 2.3.5.3.3.3. Chiffre d'affaires par ex-PPDE

Le chiffre d'affaires par ex-PPDE est, dans ce scénario, moins important que dans les scénarios précédents mais toujours nettement supérieur au cadre minimal fixé.

La marge brute par ex-PPDE dans ce scénario, si elle est faible dans les premières années, permettra, dans les années suivantes de résorber d'éventuels aléas de productivité en début d'activité.

#### 2.3.5.3.3.4. COGS / CA

Durant les 5 années, ce ratio respecte les limites prescrites.

#### 2.3.5.3.3.5. Financement bancaire

Le recours au financement bancaire est très important et nécessitera sans doute la négociation d'un accord-cadre avec des investisseurs publics et/ou privés.

#### 2.3.5.3.3.6. Trésorerie

Enfin, la trésorerie est, comme précédemment, impactée par les investissements liés à la croissance de l'EBE. Le remboursement des emprunts augmente le besoin en liquidités mais ce besoin est largement couvert par le cash-flow positif généré.

#### **2.3.5.3.4. Conclusion**

Ce scénario d'EBE démontre un modèle économique viable dès le lancement et des risques mesurés liés à la trésorerie si le besoin est comblé dès la création de l'EBE par un apport en numéraire suffisant. Comme l'ensemble des scénarios ici présentés, il met l'accent sur une bonne préparation en amont du lancement de ces activités, celle-ci étant, à terme, finançable par l'activité.

Vu les résultats de nos prévisions, il apparaît que ce travail en amont (« Année 0 ») pourrait être financé par l'activité elle-même. Les prévisions comptables et en termes de liquidités laissent entrevoir que ce capital d'amorçage pourrait être remboursé à un horizon de 5 ans.

Enfin, en termes d'impact économique régional, outre les emplois créés, ce scénario présente, comme le précédent, un haut taux de dépenses consenties sur le territoire.

**2.3.5.4. L'EBE « 477 »****2.3.5.4.1. Compte de résultat prévisionnel****Tableau 35 : Compte de résultat prévisionnel**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Nb ETP PPDE au 31/12	79 ETP	162 ETP	283 ETP	412 ETP	477 ETP
PRODUITS d'exploitation	2.173.320	6.414.186	12.207.863	19.878.501	25.917.368
70 Chiffre d'affaires	441.104	1.369.380	2.934.801	5.497.163	7.688.350
74 Autres produits d'exploitation	1.732.216	5.044.806	9.273.061	14.381.338	18.229.018
CHARGES d'exploitation	2.627.781	6.702.328	12.256.230	18.816.477	24.139.192
60 Approvisionnements et marchandises	81.005	207.809	390.602	716.416	1.250.631
61 Services et biens divers	345.162	715.679	1.315.410	1.935.515	2.415.712
62 Rémunérations, charges sociales et pensions	1.842.053	5.332.115	9.778.982	15.258.658	19.495.188
63 Amortissements et réductions de valeur	358.810	445.976	770.486	905.138	976.910
64 Autres charges d'exploitation	750	750	750	750	750
RESULTAT D'EXPLOITATION	-454.461	-288.142	-48.368	1.062.024	1.778.176
75 Produits financiers	109.784	284.673	447.875	915.676	939.600
65 Charges financières	192.963	284.593	554.410	794.988	759.483
RESULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPÔTS	-537.640	-288.062	-154.902	1.182.711	1.958.293
67 Impôts sur le résultat	6.199	10.110	20.291	326.689	523.886
RESULTAT DE L'EXERCICE	-543.839	-298.172	-175.193	856.023	1.434.407
RESULTAT CUMULE	-543.839	-842.011	-1.017.204	-161.181	1.273.226

**Tableau 36 : Ratios et indicateurs de viabilité**

Ratios par PPDE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA / PPDE	10.370	11.054	12.889	15.566	17.176
Charges / PPDE (incluant cadres, COGS et frais fixes)	61.779	54.104	53.825	53.283	53.927
Subsides à l'emploi / PPDE	40.724	40.724	40.724	40.724	40.724
CA minimum / PPDE pour assurer la rentabilité	21.055	13.380	13.101	12.559	13.203
Différence entre le CA du scénario et le CA de l'hypothèse DULBEA	7.388	7.364	8.347	10.388	11.263
Perte (-) ou marge (+) / PPDE	-10.684	-2.326	-212	3.007	3.972

Subsides à l'investissement					
Investissements à prévoir annuellement	9.880.590	5.246.656	14.688.217	14.034.015	717.722
Dont investissements liés à l'activité locative (fiche 13)	1.312.500	4.375.000	7.875.000	12.687.500	0
Débours annuels liés aux crédits en banque	545.868	835.728	1.647.201	2.422.532	2.462.183
Montant du subside à l'investissement libéré dans l'année	3.293.530	1.748.885	4.896.072	4.678.005	239.241
Subside à l'investissement EBE	2.856.030	290.552	2.271.072	448.838	239.241
Subside à l'investissement lié à l'activité immobilière (fiche 13)	437.500	1.458.333	2.625.000	4.229.167	0

CA par ETP (PPDE)	10.370	11.054	12.889	15.566	17.176
COGS / CA (en %)	18%	15%	13%	13%	16%

<b>Liquidités</b>					
Liquidités dégagées par l'exercice	-1.795.796	564.506	-3.071.937	-1.437.872	804.272
Liquidités disponibles	-1.795.796	-1.231.290	-4.303.227	-5.741.099	-4.936.827
Besoin en fonds de roulement	39.248	188.430	449.365	932.302	1.311.030
Capital de départ nécessaire évalué	4.936.827				

Aides publiques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
	5.025.746	7.957.442	13.005.383	19.059.343	18.468.259	63.516.173
Aides à l'emploi	1.732.216	5.044.806	9.273.061	14.381.338	18.229.018	48.660.440
Subsides à l'investissement	3.293.530	2.912.636	3.732.322	4.678.005	239.241	14.855.733
Montant des dépenses hors emploi (impact économique direct)	10.306.758	6.170.144	16.394.228	16.685.945	4.384.066	53.941.141
Dépenses de fonctionnement	426.167	923.488	1.706.012	2.651.931	3.666.344	9.373.941
Investissements consentis dans l'année	9.880.590	5.246.656	14.688.217	14.034.015	717.722	44.567.200
Part des aides publiques dans les revenus de l'EBE	93%	87%	83%	80%	76%	

### 2.3.5.4.2. Observations

#### 2.3.5.4.2.1. Résultats

Les résultats comptables prévisionnels de ce scénario montrent un équilibre comptable atteint en 3<sup>e</sup> année.

Les résultats engrangés en 5<sup>e</sup> année permettraient comptablement de financer une année préparatoire dont l'investissement serait couvert par le bénéfice ou le résultat opérationnel à un horizon plus long. Cela étant, nous y reviendrons, les activités développées étant particulièrement demandeuses de trésorerie, ce scénario ne dégage pas les liquidités suffisantes pour couvrir un capital d'amorçage et, encore moins, une année de préparation.

Cette phase de préparation nous paraît cependant, dans ce scénario et au vu des activités qui y sont développées, particulièrement crucial dans la mesure où il présuppose un grand nombre de partenariats, un travail sur le contexte réglementaire et sur la formation des équipes pour les volets liés aux infrastructures communales, à la formation, à l'amélioration et la mise en location d'un parc immobilier, ...

#### 2.3.5.4.2.2. Chiffre d'affaires par ex-PPDE

Le chiffre d'affaires par ex-PPDE est, dans ce scénario, moins ambitieux que ce que nous avons observé dans les autres scénarios mais reste dans le cadre fixé. Cela étant, la marge brute par ex-PPDE est aussi très basse (voire négative les premières années) ce qui ne permettra pas de faire face aux aléas de productivité éventuels.

#### 2.3.5.4.2.3. COGS/CA

Dans ce scénario, le rapport des coûts opérationnels rapporté au chiffre d'affaires apparaît comme très bas. Ceci n'est pas étonnant quand on pense qu'une partie importante de l'activité se fait au travers d'investissements qui sont comptabilisés comme tels et impactent donc les amortissements à long terme... Si nous sommes donc dans le cadre fixé préalablement en ce qui concerne ce ratio particulier, les effets sur les liquidités disponibles doivent être examinés avec attention.

#### 2.3.5.4.2.4. Trésorerie

La trésorerie est, au vu notamment du poids des débours liés aux emprunts, l'enjeu majeur de ce scénario. Comme le montre la situation en année 5, une « pause » dans les investissements ou un meilleur phasage (moins ambitieux) pourrait permettre de réduire les besoins en trésorerie.

Quoi qu'il en soit, ce scénario apparaît comme très tributaire d'un capital d'amorçage ou d'avances en trésorerie qui ne seront couverts qu'au terme d'une dizaine d'activité !

#### 2.3.5.4.2.5. Capital d'amorçage

Nous évaluons le capital d'amorçage nécessaire à quelque 4.936.827 euros, c'est-à-dire le niveau le plus bas de liquidités disponibles.

Ce capital d'amorçage pourra sans doute être remboursé dans les 4 à 5 années qui suivent mais notre modélisation ne nous permet pas d'identifier cet horizon temporel précis.

#### 2.3.5.4.2.6. Financement bancaire

Le recours au financement bancaire est extrêmement important (près de 45 millions en 5 ans !) et constitue un point d'attention particulier pour ce scénario dont une large part de l'activité est liée à la prise en gestion d'immeubles, lesquels nécessitent des investissements et leur financement.

#### 2.3.5.4.2.7. Aides à l'investissement

Les aides publiques à l'investissement nécessaires sont importantes et il apparaît clairement que sans elles, l'EBE ne pourra faire face à ses besoins.

### **2.3.5.4.3. Conclusion**

En conclusion, ce modèle d'EBE est le plus ambitieux sur bien des points :

- En termes de taille, au vu des objectifs d'emploi ;
- En termes de complexité des métiers et de la mise en œuvre de projets structurants, nécessitant des partenaires multiples et des politiques transversales (en termes de territoires et de compétences) ;
- En termes de besoins en trésorerie et d'aides publiques – lesquelles sont quasi intégralement réinjectées en investissements ;

Enfin, si l'impact économique régional apparaît comme important avec un taux de 82 % des moyens publics réinvestis en direct dans la région, il convient de pondérer ce chiffre en le mettant en regard du faible taux de dépenses en fonctionnement. Cette EBE apparaît donc, si on la prend dans son ensemble, comme un outil dont les grands transferts financiers s'orientent vers l'investissement plus que vers des dépenses à plus court terme. Il convient sans doute d'interroger sa pertinence économique et sociale à l'aune de ce constat.

### 2.3.6. Conclusion de la modélisation financière des EBE sur base de scénarios

#### 2.3.6.1. Généralités

Notre méthodologie nous a permis de fixer une norme et des mécanismes de financement que nous avons pu mettre à l'épreuve de simulations aussi réalistes que possibles d'EBE hébergeant des activités issues de notre panel de secteurs d'activités potentiels.

La mise en scénario des EBE confirme que notre cadre et les ratios de viabilité (CA par ex-PPDE engagé et COGS / CA) donnent une bonne indication de la viabilité d'une activité.

Nous avons pu confirmer l'intuition que les EBE réunissant plusieurs activités à un échelon qui dépasse l'initiative « ultra-locale » peuvent espérer se développer de façon pérenne dans le cadre fixé.

Enfin, la mise en scénario nous a permis d'affiner nos constats sur base de divers éléments qui n'avaient pas pu être intégrés jusqu'ici : notamment la progression de l'emploi moyen, du personnel de support, la productivité, l'impact des financements bancaires sur le résultat et la trésorerie, ...

Tout ceci nous permet de mettre en avant des enjeux propres à chaque scénario. Ces enjeux peuvent évidemment servir à favoriser l'un ou l'autre dans une phase d'expérimentation ou à disqualifier certaines activités ou secteurs... Ils pourront aussi permettre d'imaginer, avec les futurs CLE et EBE, des activités qui évitent les écueils identifiés dans cette étude.

#### 2.3.6.2. Tour d'horizon des scénarios

Les divers scénarios analysés permettent d'arriver à une conclusion que nous avons déjà entrevue au début de ce chapitre, à savoir que les EBE les plus stables et susceptibles d'atteindre un équilibre et une autonomie financières sont les EBE « 150 » et « 245 ».

Ces deux scénarios entrent globalement dans les cadres de financement et dans les équilibres de viabilité que nous avons définis et permettent de dégager des liquidités suffisantes pour qu'une autonomie financière puisse être envisagée à moyen terme.

Sur le plan des investissements, s'ils restent très dépendants des financements bancaires et de la contrepartie publique, ils semblent pouvoir y faire face avec un risque mesuré.

La plus petite EBE faisant l'objet du premier scénario présenté ne semble pas apte à faire face à ses frais fixes et à ses besoins. Cela tient sans aucun doute à sa taille mais aussi au type d'activités envisagées sur le plan local. Des activités moins « gourmandes » en investissements et en coûts opérationnels pourraient peut-être se développer selon ces modalités et optimiser ce scénario : on pense par exemple à des activités de services à la personne, de services mutualisés, ... à l'instar de ce que l'on observe dans certaines initiatives en France.

Parallèlement, l'intégration de ces activités à une plus grande EBE qui assurerait la coordination et le financement, est une solution envisageable et pérenne. C'est ce que nous avons partiellement modélisé dans les scénarios « 150 » et « 245 » qui reprennent certaines des activités inscrites aussi dans la scénario « 42 ».

Enfin, l'EBE « 477 » reprenant essentiellement des activités immobilières ou liées au bâtiment est indéniablement ambitieuse et séduisante. Cela étant, notre analyse montre qu'elle devra faire face à des besoins en termes de préparation, de formation, de capitalisation, de négociation d'accords de financement et, surtout, de trésorerie tellement importants qu'elle semble la moins adaptée à une phase d'expérimentation : les enjeux qui la traversent nous paraissent dépasser de loin les problématiques dont pourrait se saisir un CLE et une EBE en phase d'expérimentation.

#### 2.3.6.3. Focus

Selon les modèles établis, les EBE qui présentent la plus grande pertinence économique sont les EBE avec des objectifs de 150 ou 245 emplois à un terme de 5 ans. Leur viabilité semble plus certaine et elles font apparaître moins de risques liés à leur trésorerie. Elles sont sans doute aussi plus

performantes en termes d'impact économique direct. Ceci rejoint les évaluations effectuées précédemment. Nos simulations affinent ce constat tout en mettant en avant des points d'attention dont, notamment, l'enjeu des liquidités et du (pré)financement public.

Plus largement, les conditions de viabilité des EBE et des activités apparaissent comme un équilibre entre :

- Financements publics constants (aides PPDE) et ponctuels (aides à l'investissement et capital d'amorçage) ;
- Et activités peu gourmandes en investissement et représentant des frais variables ou coûts de production « raisonnables ».

Par ailleurs, elles développent respectivement 15 et 12 activités différentes, ce qui nous semble laisser la possibilité de recruter des profils de PPDE très larges quant à leurs désirs, potentialités et compétences (acquises ou à acquérir au sein de l'EBE).

Enfin, il existe une possibilité d'opérationnaliser ces EBE grâce à un ancrage territorial cohérent et possédant un potentiel économique important. En effet, cette étude démontre qu'il existe une diversité de besoins à laquelle répondent ces EBE, à la fois à l'échelon pluri-communal, communal et local. Dans ce sens, les EBE « 150 » et « 245 » n'empêchent ni la centralisation d'activités plus importantes, ni la multi-localisation d'activités de proximité.

## Chapitre 3 Identification des besoins des micro-territoires

Ce chapitre de l'étude vise, dans un premier temps, à dessiner les contours des micro-territoires éligibles en RBC, en prenant en compte les critères statistiques proposés par Actiris et en inscrivant ceux-ci au sein des secteurs statistiques. Sur cette base, nous proposons de procéder au remembrement de plusieurs secteurs afin de constituer des micro-territoires pertinents. A partir de là, nous avons constitué des propositions de micro-territoires remembrés au six interlocuteurs publics d'Actiris ayant manifesté leur intérêt pour le projet avant le mois de décembre 2020 : Schaerbeek, Berchem-Sainte-Agathe, Bruxelles Ville, Forest, Molenbeek-Saint-Jean, Saint-Josse-Ten-Hoode. Un compte-rendu de ces échanges a été proposé au Comité de pilotage de cette recherche qui, sur base de nos propositions, a considéré qu'il était opportun d'explorer plus en détails les micro-territoires identifiés sur les communes de Schaerbeek, Berchem-Sainte-Agathe et Bruxelles Ville. C'est à l'analyse des dynamiques à l'œuvre sur les micro-territoires retenus par ces trois communes qu'est consacrée la dernière section de ce chapitre.

### 3.1. Identification des micro-territoires

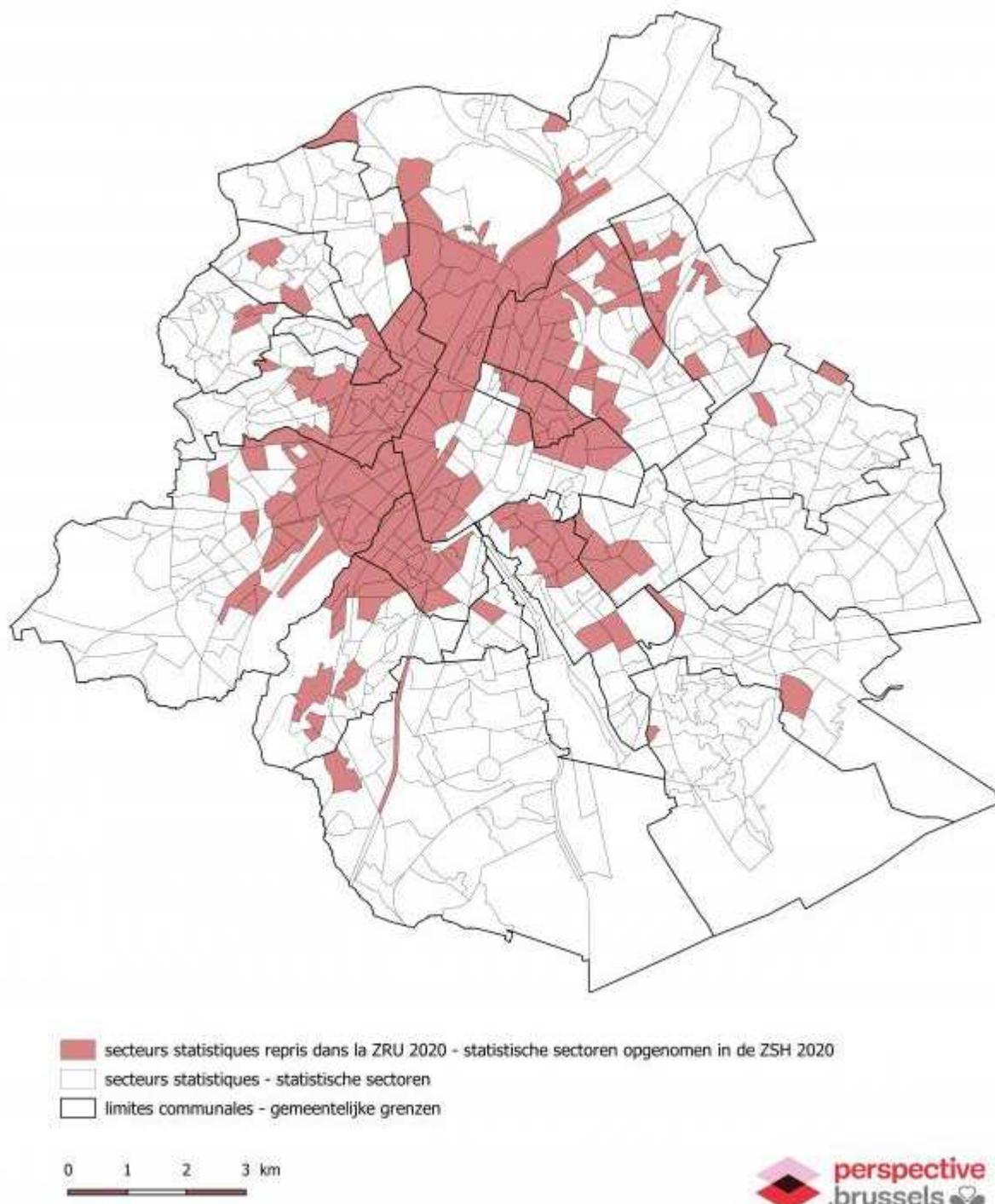
Cette section vise à identifier et illustrer les critères sur base desquels procéder à la sélection des micros-territoires éligibles **pour** la phase test de cette étude, au sein des communes ayant manifesté un vif intérêt pour le projet auprès d'Actiris avant le début de cette recherche, en décembre 2020. Nous proposons que ces critères soient également mobilisés quand la Région mettra en œuvre l'expérimentation et procédera à la sélection des territoires candidats, sans que la sélection opérée dans le cadre de cette étude ne préjuge de l'évaluation qui sera faite ultérieure par les instances *ad hoc.*, pour cette phase d'enquête préalable que lors des candidatures effectives.

Nous identifions les 117 secteurs statistiques situés au sein des communes ayant manifestées leur intérêt pour le projet avant décembre 2020 et situés en Zone de Revitalisation Urbaine. Nous proposons ensuite de localiser l'ensemble des 1754 entreprises d'économie sociale actives sur ces territoires, en différenciant d'une part celles qui sont assujetties à la TVA et celles qui ne le sont pas, mais aussi celles qui sont actives dans l'insertion socioprofessionnelle, afin de visualiser d'éventuels problèmes de concurrence. Ensuite, nous indiquons pourquoi il est requis de procéder et proposons trois scénarios, que nous illustrons à chaque fois sur chaque territoire communal : en solo, homogène et hétérogènes.

Avant d'entamer cette discussion, rappelons que, la proposition d'Actiris concernant le projet Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD), retient trois critères permettant d'identifier les territoires éligibles.

Le premier critère relève de la localisation du territoire. Celui-ci devrait, si le Gouvernement retient la proposition d'Actiris, être situé en Zone de Revitalisation Urbaine (ZRU). Cela signifie que le revenu médian de la population locale y est inférieur au revenu médian régional, que le taux de chômage y est supérieur à la moyenne régionale et que la densité de population est elle aussi supérieure à la moyenne régionale. A titre informatif, nous reproduisons ici la carte de la ZRU :

**Figure 8 : Zone de revitalisation urbaine 2020 (Perspective.Brussels)**



Le second critère proposé par Actiris concerne le nombre de chômeurs de longue durée domiciliés sur le territoire. Celui-ci doit être compris entre 285 et 475. Alors que, dans le dossier, la durée minimale d'éloignement de l'emploi était de 12 mois, les discussions s'orientent aujourd'hui vers une durée minimale de 24 mois. Le seuil minimal concernant le nombre de participants potentiels est basé sur l'objectif de recrutement de 150 à 250 équivalent temps-plein (ETP) par entreprise, faisant l'hypothèse que 50% des personnes privées durablement d'emploi du territoires (PPDE) entreront dans le projet, qu'il existe des PPDE qui ne sont pas inscrites comme demandeurs d'emploi auprès d'Actiris (les statistiques sur lesquelles se base ce travail sur celle des demandeurs d'emploi inscrits) et que le

nombre d'ETP est inférieur au nombre de travailleurs (vu le recours au temps partiel permis dans le cadre d'un « emploi à temps choisi »).

Un troisième et dernier critère a trait à la manifestation d'intérêt par les autorités communales.

### 3.1.1. *Des quartiers aux secteurs statistiques*

A Bruxelles, une part significative des 145 quartiers dépasse le seuil des 10.000 habitants qui, en France, constitue un critère important dans l'identification des micro-territoires. Soulignons qu'il s'agit du seul critère quantitatif retenu en France par le Fonds d'expérimentation, qui considère que l'expérimentation doit être menée sur des territoires de 5.000 à 10.000 habitants. Ajoutons que ce volume nous semble à la fois pertinent démocratiquement<sup>51</sup> et économiquement.

Pour ne pas exclure trop vite certains quartiers, nous proposons que la première partie de la description des territoires bruxellois se fasse à l'échelle des secteurs statistiques (la plus petite unité accessible) et procéderons ensuite à un « remembrement », afin d'atteindre le volume de population requis pour l'expérimentation sans pour autant reconstituer des quartiers historiques.

La Région bruxelloise compte 724 secteurs statistiques. Le secteur statistique médian comptait 1350 habitants en 2020<sup>52</sup>. Sur les territoires des six communes ayant manifesté leur intérêt pour le projet (Berchem-Sainte-Agathe, Bruxelles-ville, Forest, Molenbeek-Saint-Jean, Saint-Josse-Ten-Node, Schaerbeek), 117 secteurs statistiques sont situés en ZRU. Ces secteurs statistiques (SS) rassemblent au total 314.710 habitants. Sur ces territoires, la moyenne du nombre d'habitants par SS est de 2690, et la médiane 2333 (min = 5 ; max = 8344).

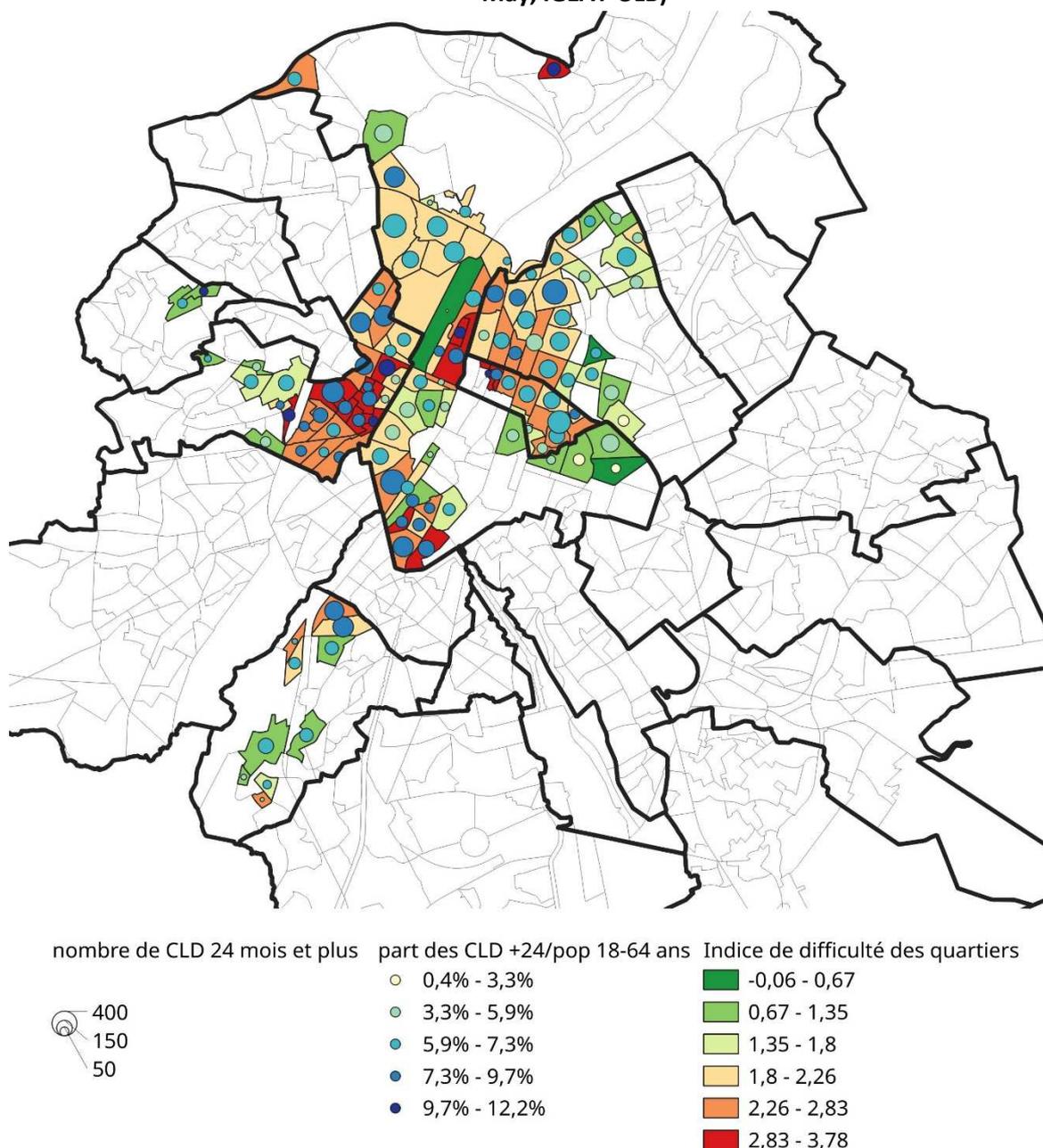
Sur l'ensemble de ces secteurs statistiques, 202.800 personnes ont entre 18 et 64 ans. La moyenne par SS est de 1779, et la médiane 1604 (min. = 226 ; max. = 5.277). Au sein de cette classe d'âge, 13.977 personnes sont inscrites comme demandeurs d'emploi depuis 24 mois ou plus. La moyenne par SS est de 121, et la médiane 101 (min = 1 ; max = 381). Le pourcentage moyen de chômeurs de longue durée par SS est de 6,89% (min. = 0,44% ; max. 12,23%).

La carte suivante offre une vue détaillée des secteurs statistiques situés en ZRU au sein des six communes ayant manifesté leur intérêt auprès d'Actiris pour le projet TZCLD avant le mois de décembre 2020. L'ensemble des 117 secteurs statistiques situés sur le territoire d'une commune ayant manifesté son intérêt pour le projet y sont colorés. La couleur choisie témoigne de la dégradation de l'indice de difficulté des quartiers (indice synthétique regroupant 23 indicateurs relatifs aux revenus, à l'origine sociale, à la précarité d'emploi et à la dépendance aux transferts sociaux). Sur chacun de ces territoires au sein des communes ayant marqué leur intérêt, la surface du cercle permet de visualiser le nombre de chômeurs de longue durée domiciliés sur le territoire. La couleur du cercle représente la part des chômeurs de longue durée dans la population des 18-64 ans. A ce stade, vu notre proposition ultérieure de remembrement des SS, nous n'avons pas exclus les SS dont le nombre de chômeurs de longue durée est inférieur au seuil minimal de 285 personnes proposé par Actiris (seuls 5 SS l'atteignent).

<sup>51</sup> Thierry Paquot, *Mesure et démesure des villes*, Paris, CRNS Editions, 2020 et discussions avec l'auteur.

<sup>52</sup> Le secteur statistique le plus peuplé compte 8350 habitants, le moins peuplé 0.

**Figure 9 : Territoires éligibles au sein des communes ayant manifesté leur intérêt (Xavier May, IGEAT-ULB)**



### 3.1.2. Les relais au sein de l'ES

Pour que l'expérimentation puisse être menée et évaluée, l'analyse des cas français nous montre que les territoires concernés doivent s'appuyer sur des relais pluriels d'acteurs de l'Économie sociale (ASBL, coopératives CNC, sociétés à finalité sociale, mutuelles et fondations). Cet ancrage permet d'assurer une bonne organisation non pas tant de l'Entreprise à but d'emploi (EBE) que du Comité local pour l'emploi (CLE).

C'est pourquoi nous avons établi le relevé des entreprises d'économie sociale sur chaque secteur statistique éligible. Sur l'ensemble du territoire, il en existe au total 1.754. La moyenne par SS est de 15, et la médiane 11 (min = 0 ; max = 78).

Parmi ces entreprises d'économie sociale, il nous importe de distinguer d'une part les ES qui sont actives dans l'offre de biens et de services commercialisés sur le marché (indicateur : assujetties à la TVA). A ce titre, celles-ci se trouvent en effet en concurrence commerciale potentielle avec les EBE.

D'autre part, nous avons également identifié celles qui ne sont pas directement actives sur le marché (non-assujetties à la TVA). Il existe, sur l'ensemble des SS concernés, 593 entreprises d'économie sociale assujetties à la TVA. La moyenne par SS est de 5, et la médiane 3 (min. = 0 ; max. = 36). Concernant les entreprises d'économie sociale non-assujetties à la TVA, il en existe au total 1161 sur l'ensemble des SS. La moyenne par SS est de 10, et la médiane 8 (min = 0 ; max = 46). Sur la carte suivante, nous recensons sur les secteurs statistiques éligibles l'ensemble des entreprises d'économie sociale assujetties à la TVA.

**Figure 10 : Les entreprises d'économie sociale assujetties à la TVA sur les territoires éligibles au sein des communes ayant manifesté leur intérêt (Xavier May, IGEAT-ULB)**



Parmi l'ensemble des entreprises d'économie sociale (assujetties et non assujetties à la TVA), il nous importe également de distinguer celles qui sont reconnues comme des entreprises d'insertion de celles qui ne le sont pas. Ceci permet d'anticiper une autre forme de « concurrence », relative cette fois à l'accompagnement par le travail vers la remise à l'emploi des personnes qui en sont privées. Il existe, sur l'ensemble des SS éligibles et situés sur le territoire d'une commune intéressée, 107 entreprises d'économie sociale d'insertion. La moyenne par SS est de 0,91 (contre 0,35 pour l'ensemble du territoire bruxellois).

### 3.1.3. Des producteurs aux consommateurs

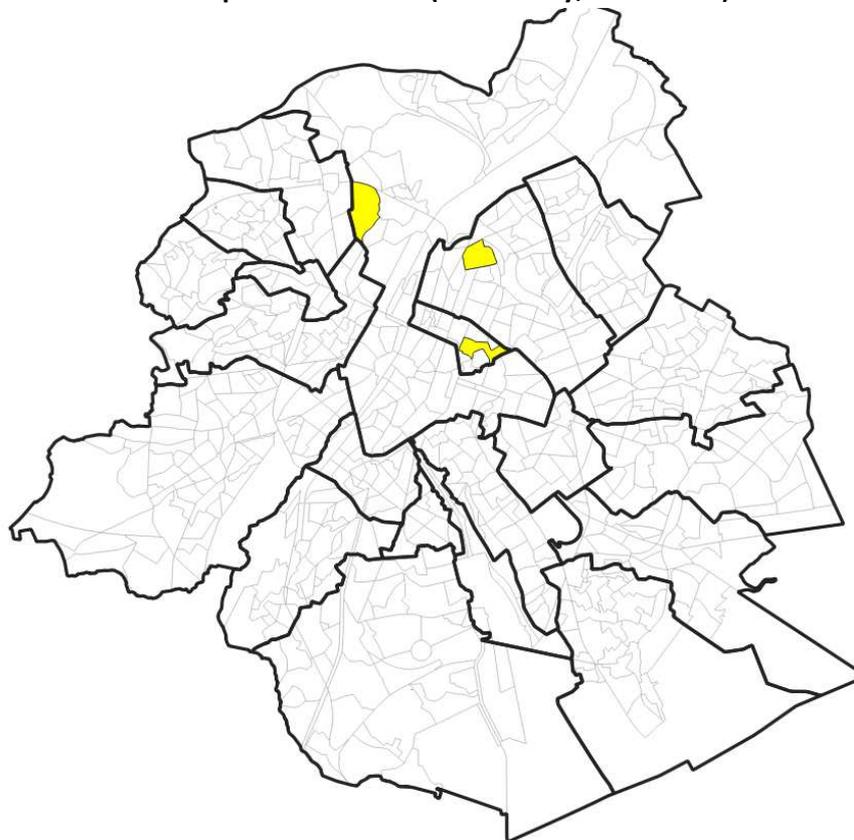
Pour que l'expérimentation puisse être correctement menée et évaluée, il faut que chaque territoire dispose d'un nombre de PPDE suffisant pour qu'elles puissent, ensemble, travailler dans une future EBE et qu'il soit possible de viser l'exhaustivité dans la phase de prise de contact. Mais l'analyse des cas française nous montre qu'il faut veiller également à ce que le territoire puisse consommer, au moins en partie, les biens et services produits par la future EBE. A cette fin, nous proposons d'intégrer le critère (français) du nombre d'habitants sur le territoire pour procéder au remembrement des secteurs statistiques et identifier des territoires potentiels (plutôt que le seul nombre de personnes privées durablement d'emploi).

Dans les sections suivantes, nous identifions trois moyens de procéder à un tel remembrement. Premièrement, certains secteurs statistiques sont, *en solo*, conformes à cette exigence. Pour les autres, deux scénarios sont envisageables. D'une part, il s'agit de rassembler des secteurs statistiques limitrophes éligibles et de procéder à un remembrement *homogène*. D'autre part, nous proposons un remembrement *hétérogène*, en rassemblant des secteurs statistiques limitrophes éligibles et non-éligibles (mais néanmoins localisés à l'intérieur d'un même territoire communal). Cette dernière option nous paraît conforme aux expériences françaises, et particulièrement celles de Lille et Paris, qui montrent que les territoires urbains des EBE bénéficient de la mitoyenneté avec des territoires mieux lotis, plus dynamiques d'un point de vue de l'économie de marché.

### 3.1.4. Solo

Parmi les 117 secteurs statistiques éligibles, 10 d'entre eux sont habités par plus de 5.000 personnes. Dans le cadre de cette note méthodologique, nous nous limitons néanmoins à l'identification des trois territoires dont la population est supérieure à 7.500 habitants.

**Figure 11 : Carte des secteurs statistiques éligibles sans remembrement dont la population est supérieure à 7.500 (Xavier May, IGEAT-ULB)**



**Tableau 37 : Description des micro-territoires « solo » (Xavier May, IGEAT-ULB)**

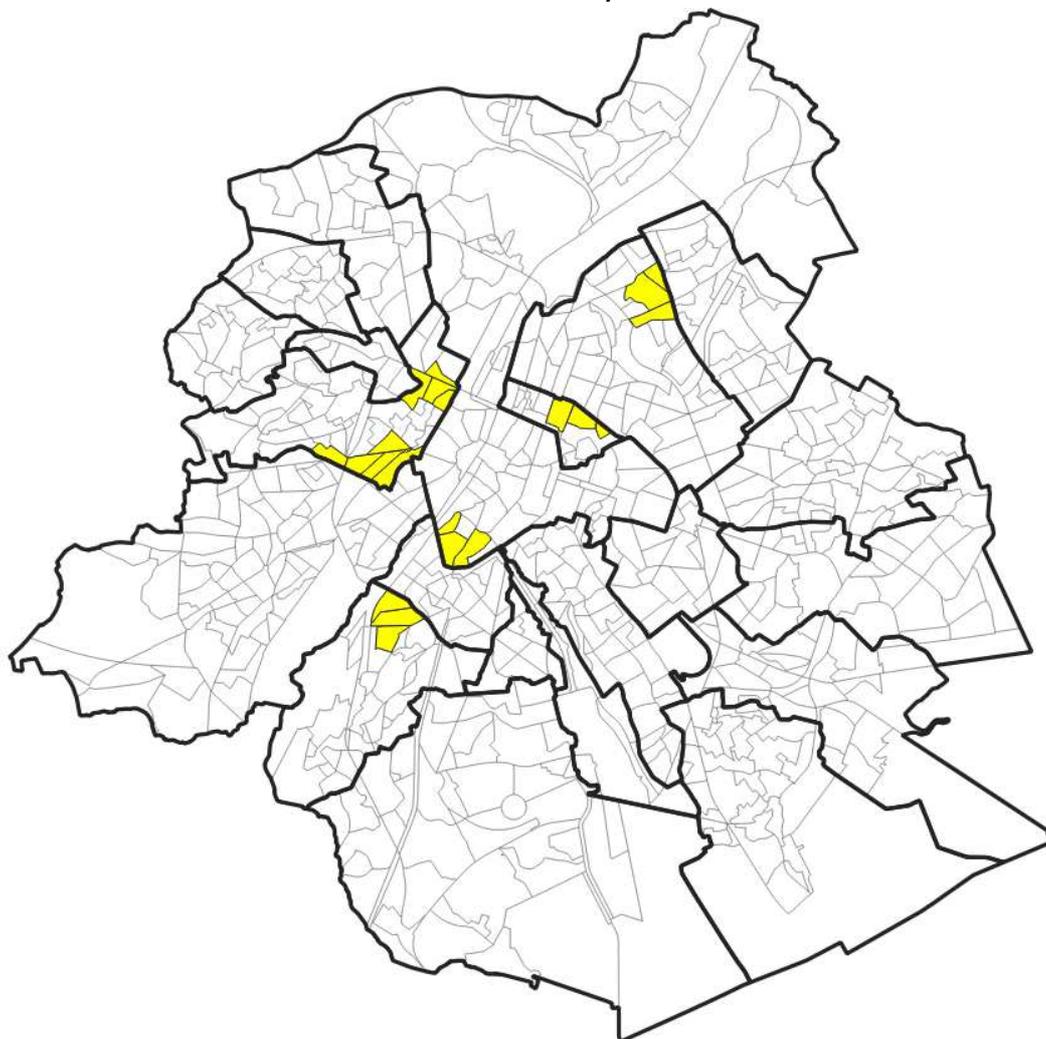
Commune	Nom secteur stat.	24+	18-64	Pop.	EES assujetties		EES non-ass.	
					Non-ISP	ISP	Non-ISP	ISP
BRUXELLES	DELVA	335	5277	8344	3	2	6	0
SAINT-JOSSE	HOUWAERT	322	5154	7704	7	0	8	1
SCHAERBEEK	COLIGNON	374	4699	7545	4	0	12	0

Lecture du tableau : le secteur statistique nommé DELVA est situé sur le territoire de BRUXELLES et compte 335 chômeurs de plus de 24 mois. La population totale y est de 8.344 habitants, dont 5.277 sont compris dans la fourchette des 18-64 ans. Il y a sur ce secteur statistique 11 entreprises d'économie sociale, dont 6 ne sont pas assujetties à la TVA. Parmi les 5 assujetties à la TVA, 2 sont reconnues comme entreprises d'insertion.

Si l'on compare cette carte à la première proposée, il apparaît que le territoire de Saint-Josse est largement entouré d'autres territoires éligibles alors que ceux de Bruxelles et Schaerbeek sont plutôt en bordure de zone, c'est-à-dire adjacents à des secteurs statistiques hors ZRU.

### 3.1.5. Homogènes

**Figure 12 : Carte du remembrement de secteurs statistiques homogènes, (Xavier May, IGEAT-ULB)**



**Tableau 38 : Description statistique de micro-territoires « homogènes » (Xavier May, IGEAT-ULB)**

Commune	Nom secteur stat.	24+	18-64	Pop.	EES assujetties		EES non-ass.	
					Non-ISP	ISP	Non-ISP	ISP
MOLENBEEK-SAINTE-JEAN (I)	BAECK	69	1188	2037			1	
	DUCH. BRABANT	110	1526	2517	1		6	
	INDUSTRIE	77	898	1429			2	
	BIRMING.-SUD	59	840	1406	1	1		
	BIRMING.-N.	73	922	1535			12	
	<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>5374</b>	<b>8924</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>0</b>
FOREST	WIEL. CEUPPENS	113	1877	2765	1		2	
	ST-ANTOINE	229	2885	4481	2	1	14	
	MONTENEGRO	261	3423	5253	2		8	1
	<b>TOTAL</b>	<b>603</b>	<b>8185</b>	<b>12499</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>1</b>
SAINT-JOSSE-TEN-NOODE	STEURS	67	774	1136				
	HAECHT	166	2320	3252	10	4	39	2
	BOSSUET	179	2705	4052	3	1	6	
	<b>TOTAL</b>	<b>412</b>	<b>5799</b>	<b>8440</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>2</b>
BRUXELLES	PALAIS JUST.	166	1954	2716	6	5	16	
	BLAES-SUD	257	2954	4775	10	1	18	
	ST-THOMAS	84	921	1631	8		14	
	<b>TOTAL</b>	<b>507</b>	<b>5829</b>	<b>9122</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>48</b>	<b>0</b>
SCHAERBEEK	HELMET	220	3651	5678	3		10	1
	G. GEZELLE	67	1287	2141	1	1	2	
	MARBOTIN	101	2171	3610	1		3	
	<b>TOTAL</b>	<b>388</b>	<b>7109</b>	<b>11429</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
MOLENBEEK-SAINTE-JEAN (II)	PIERS	194	2487	3968	3		13	1
	LAVALLEE	168	1702	2759	3	2	12	1
	CANAL-NORD	48	862	1367	2	1	9	
	MEXICO	85	1160	1728	3	2	2	
	<b>TOTAL</b>	<b>495</b>	<b>6211</b>	<b>9822</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>2</b>

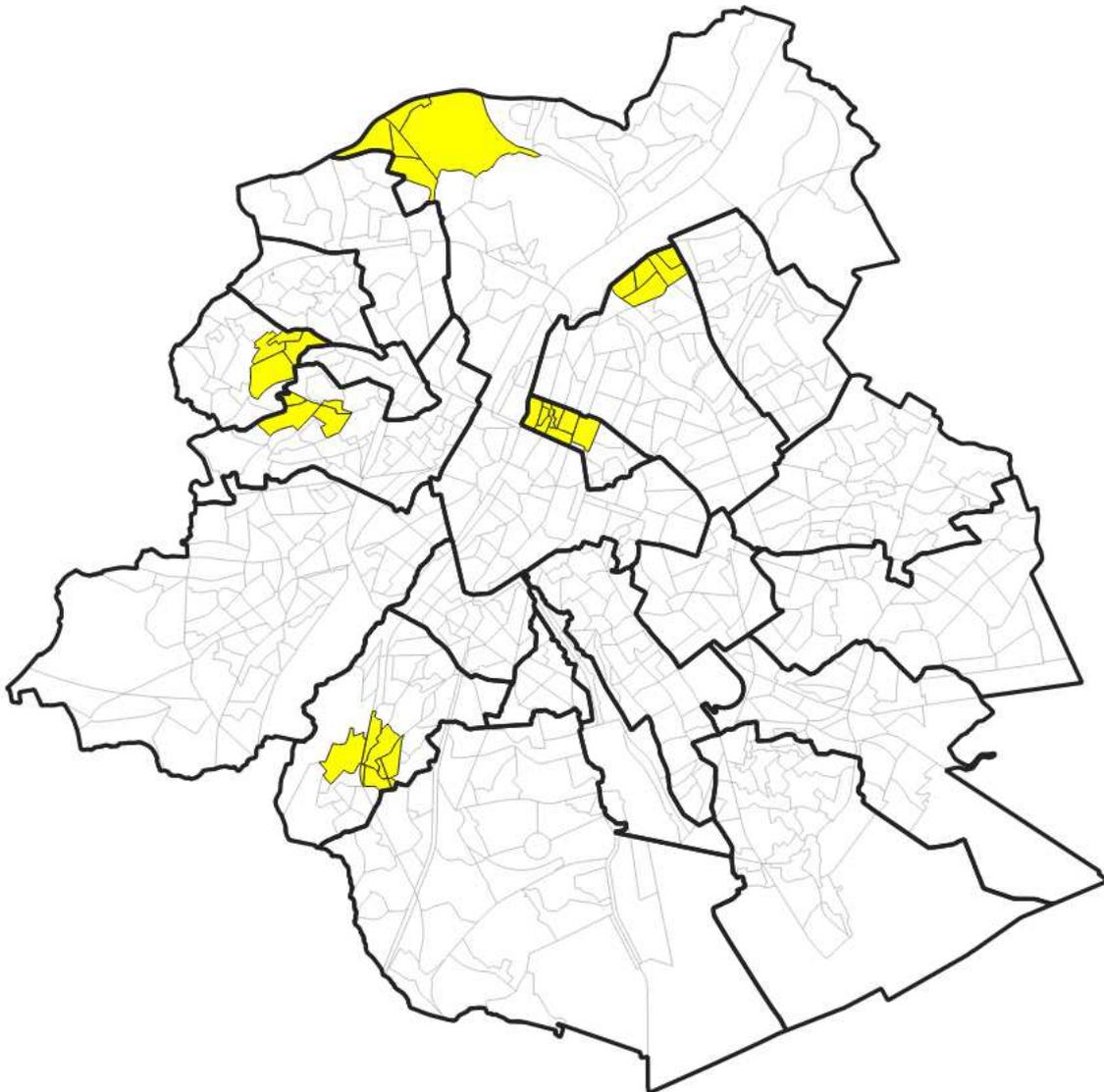
Parmi ces territoires remembrés de façon homogène, une comparaison avec la première carte permet de constater que seul le territoire forestois peut être considéré comme un isolat (au sens où l'ensemble des secteurs statistiques qui l'entourent ne sont pas en ZRU). Les territoires de Molenbeek I, Bruxelles et Schaerbeek côtoient à la fois des secteurs statistiques situés en ZRU et hors ZRU. Les territoires de Molenbeek II et Saint-Josse sont entourés de secteurs en ZRU. Cette question des frontières nous paraît devoir être prise en compte dans le cas d'une commercialisation de biens et services qui dépasse le cadre du territoire (voir lot 1.1).

La différence entre les deux territoires molenbeekois tient non seulement à l'enjeu des entours mais aussi et surtout à leur différence en matière d'économie sociale. Ainsi, le premier est doté d'une seule entreprise d'insertion alors que le second en abrite sept (et 37 autres entreprises d'économie sociale).

Notons qu'en procédant à un pareil remembrement, les deux secteurs statistiques situés sur la commune de Berchem ne se suffisent pas à eux-mêmes pour atteindre le seuil des 5.000 habitants.

### 3.1.6. Hétérogènes

**Figure 13 : Carte du remembrement de secteurs statistiques hétérogènes, (Xavier May, IGEAT-ULB)**



**Tableau 39 : Description statistique de micro-territoires « hétérogènes » (Xavier May, IGEAT-ULB)**

Commune	Nom secteur stat.	24+	18-64	Pop.	EES assujetties		EES non-ass.	
					Non-ISP	ISP	Non-ISP	ISP
BERCHEM-SAINTE-AGATHE	MOLENBERG	62	994	1623	0	0	1	0
	CITE MODERNE	47	457	869	0	0	0	0
	LAURE-BASILIQ.	93	1866	3176	4	0	2	0
	HOP. FRANCAIS	115	1944	3290	2	0	3	0
	<b>TOTAL</b>	<b>317</b>	<b>5261</b>	<b>8958</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
FOREST	BOURGOGNE	113	1770	2828	4	0	3	0
	MESSIDOR I	33	350	589	1	0	3	0
	MESSIDOR II	13	126	261	0	0	0	0
	GLOBE	21	329	616	0	0	0	0
	FOREST NAT.	0	2	2	0	0	0	0
	DENAYER	7	103	163	0	0	1	0
	MONTE CARLO	42	883	1461	0	0	1	0
	ST-DENIS	148	2202	3336	4	0	6	0
	<b>TOTAL</b>	<b>377</b>	<b>5765</b>	<b>9256</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>
MOLENBEEK-SAINTE-JEAN	STEYNS	123	1794	3004	2	1	7	0
	PFEIFFER	45	815	1370	1	0	0	0
	KORENBEEK	143	2830	4793	0	0	1	0
	MYRTES-NORD	32	546	898	0	0	1	0
	<b>TOTAL</b>	<b>343</b>	<b>5985</b>	<b>10065</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
BRUXELLES	HEYSEL		29	183	26	1	3	0
	CITE MODELE	115	1821	3603	1	0		1
	DISQUE	43	745	1394	1	0	2	0
	DIVIN JESUS	42	712	1234	3	0	1	0
	STIENON	134	2627	4424	4	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>334</b>	<b>5934</b>	<b>10838</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
SCHAERBEEK	GARE	76	1230	1890	2	0	8	0
	PR.ELISABETH-N	146	2228	3606	1	0	8	0
	HUART HAMOIR	70	1664	2473	4	0	3	0
	MAETERLINCK	84	1694	2807	0	0	3	0
	SAINTE-FAMILLE	6	145	233	1	0	4	0
	<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>6961</b>	<b>11009</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>0</b>
SAINT-JOSSE-TEN-NOODE	SAINT-LAZARE	29	238	347	0	0	0	0
	ROGIER				0	0	1	0
	PRAIRIE	80	894	1336	0	0	0	0
	NORD		5	5	1	0	0	0
	MANHATTAN	11	409	547	3	0	1	0
	JARDIN BOTA.				0	0	0	0
	ST-FRANCOIS	119	1725	2641	10	0	16	0
	HAECHT	166	2320	3252	10	4	39	2
<b>TOTAL</b>	<b>405</b>	<b>5591</b>	<b>8128</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>57</b>	<b>2</b>	

Parmi les territoires remembrés de façon hétérogène, une comparaison avec la première carte permet de constater qu'aucun ne se trouve totalement entouré de secteurs en ZRU. Les territoires des communes de Berchem, Forest, Molenbeek et Bruxelles peuvent être considérés comme des isolats (au sens où l'ensemble des secteurs statistiques qui les entourent ne sont pas dans la ZRU). Les

territoires de Schaerbeek et Saint-Josse côtoient pour leur part à la fois des secteurs statistiques situés en ZRU et hors ZRU.

### 3.2. Sélection des micro-territoires pour l'étude approfondie

Au final, sept critères nous semblent devoir être pris en compte dans l'identification des territoires éligibles :

- |      |   |
|------|---|
| I.   | <i>Localisation (partielle) en ZRU après remembrement</i>   |
| II.  | <i>Intérêt des autorités communales</i>   |
| III. | <i>Nombre pertinent de CLD 24+ sur le territoire remembré compris entre 285 et 475</i>                        |
| IV.  | <i>Population sur le territoire remembré compris entre 7000 et 12000 habitants</i>                            |
| V.   | <i>Hétérogénéité du territoire remembré (SS en ZRU et hors ZRU)</i>   |
| VI.  | <i>Faible présence d'entreprises d'insertion sur le micro-territoire (ou partenariat central dans le CLE)</i> |
| VII. | <i>Haute présence d'entreprises d'économie sociale hors insertion sur le micro-territoire</i>                 |

Pour que l'expérimentation puisse être correctement menée et évaluée, l'analyse des cas français nous montre que les territoires concernés doivent disposer de locaux disponibles pour les activités de production de biens et services, la surface requise étant cependant strictement dépendante du type d'activités qui seront développées dans chacun des EBE – ce que nous ne sommes pas en mesure d'identifier à cette heure.

Sur cette base, l'ensemble de six communes ayant manifesté leur intérêt pour le projet ont été contactée par l'équipe de recherche afin de les interroger sur la localisation potentielle de l'EBE sur le territoire, de sonder la question de la disponibilité de locaux et de leur demander d'identifier des acteurs de l'économie locale, des associations de fait ou s'il existe des initiatives ou enjeux locaux par rapport aux activités ciblées.

Avant de décrire les résultats de ces rencontres, il est nécessaire d'avoir en tête l'objectif précis de notre mission. Il n'était pas question pour nous de définir quels territoires seraient éligibles pour la mise sur pied éventuelle d'un projet TZCLD, mais bien de proposer au comité de pilotage quels territoires nous paraissent les plus adéquats pour accueillir la méthodologie de tests de cadastre des besoins des territoires avec les acteurs concernés, en particulier les personnes privées durablement d'emploi, et cela dans les délais (courts) impartis par l'étude. On sait par ailleurs que, dans la version française TZCLD, les CLE, Comités Locaux pour l'Emploi sont déterminants en ce qu'ils mettent en relation l'ensemble des forces vives des territoires, demandeurs d'emploi compris, et que ces CLE ont un rôle de pilotage du projet y compris de détermination des besoins du territoire. La logique des rencontres effectuées avec les représentants.es des communes ayant manifesté à Actiris leur intérêt avant le 20 décembre 2020 a donc consisté à évaluer quels territoires seraient les plus aptes à offrir les meilleures perspectives pour tester des approches diversifiées d'élaboration et de formation de ces CLE. Cette approche semble d'autant plus déterminante que si la palette des hypothèses formulées par les représentants des communes est large, allant de la Commission zonale aux Missions locales, elle ne comporte que trop subsidiairement la question de la présence des personnes éloignées de l'emploi. La même réserve peut être apportée à la place réservée aux entreprises d'économie sociale et à la question des potentielles concurrences territoriales. Le choix s'est donc porté sur les propositions permettant, dans des situations territoriales suffisamment variées, de tester des hypothèses de travail plausibles et « opérationnalisables ». C'est un choix d'autant plus compliqué à porter que l'ensemble des communes rencontrées ont manifesté un intérêt véritable pour la proposition et une connaissance solide du dossier.

#### 3.2.1. Commentaires généraux suite aux rencontres avec les communes

Les propositions de remembrement des secteurs statistiques (solo, homogène, hétérogène) permettant de composer des territoires d'environ 10.000 personnes ont convaincu les représentants

rencontrés et aucune des formes n'a été rejetée par nos interlocuteurs. Dans la plupart des cas cependant, les territoires d'implantation potentiels des EBE sont déjà déterminés ou en passe de l'être par les services en charge du dossier et se situent dans des zones déjà largement irriguées par des dispositifs de rénovation urbaine ou de remise à l'emploi. Dans certains cas, cependant, comme celui de Berchem, la formule hétérogène est par ailleurs la seule forme possible permettant de parvenir à la masse critique d'habitants souhaitée.

Par ailleurs, le degré de connaissance du projet, l'investissement déjà entamé ou clairement envisagé, l'enthousiasme franc de la part des quatre responsables du projet TZCLD au sein des communes rencontrées sont les éléments qu'il nous faut souligner d'abord. Il existe là un engouement qui pourra être fort utile pour le soutien institutionnel de la proposition, régionalement et au-delà. Sans trop s'avancer, il est visible que les représentants rencontrés sont déterminés à faire vivre ce projet sans obligatoirement tenir compte des impératifs propres à Actiris. Ainsi, plusieurs de nos interlocuteurs ont déjà fait connaître leur intérêt pour les TZCLD dans des dossiers de subvention remis à diverses autorités et comptent bien amorcer le processus, quitte à s'appuyer momentanément sur des dispositifs existants, comme les Art.60.

La mise à disposition ou la disponibilité de locaux ne semble poser de vrais problèmes nulle part sur les territoires. Dans certains cas, il a été nécessaire de remembrer les secteurs statistiques pour intégrer des secteurs statistiques mieux dotés en entrepôts ou ateliers, mais de façon générale, nos interlocuteurs n'ont pas fait de la disponibilité de locaux pour les EBE un facteur empêchant.

Un point d'attention sera nécessaire à propos du leadership communal qui peut risquer d'être très marqué lors de la constitution des CLE. Il existe en effet un risque de reproduction des schémas existants (contrats de quartier, missions locales, commissions zonales, etc..) et il faudra veiller, notamment lors de la phase 3 à élargir le champ des implications locales notamment vers les publics destinataires de cette proposition.

### **3.2.2. Schaerbeek**

A Schaerbeek, ce sont le CPAS et la Mission locale qui portent le projet et animent, depuis janvier 2020, un groupe de travail rassemblant plus acteurs locaux de l'insertion socio-professionnelle (ILE, ARAE, AFT, SAE...). Le projet TZCLD a par ailleurs été mentionné dans la préparation d'un nouveau contrat de quartier. La concertation zonale est citée parmi les acteurs à mobiliser pour instituer le CLE, en partenariat avec les initiatives réalisées dans le cadre des Contrats de quartiers en cours sur le territoire identifié par les interlocuteurs. Des espaces de travail avaient été pré-identifiés, à la fois des bureaux et des locaux plus industriels. Le territoire concerné rassemble uniquement des secteurs statistiques situés en ZRU, il est majoritairement entouré de secteurs eux-mêmes en ZRU. Ce territoire semble donc particulièrement pertinent, dans une perspective de partenariat entre Economie sociale d'insertion et pouvoir public, sans pour autant négliger les dynamiques citoyennes.

### **3.2.3. Berchem-Sainte-Agathe**

A Berchem, le CPAS et la Commune sont mobilisés par le projet, au point d'avoir recruté un travailleur à mi-temps pour préparer la candidature de la commune au projet avec les habitants. Les TZCLD ont d'ailleurs été cités parmi les initiatives capables d'investir un projet de production agricole, déposé auprès de Bruxelles environnement, situé au sein du territoire identifié par notre interlocuteur. Vu le profil de travailleur social de la personne recrutée pour travailler sur le projet, le territoire est particulièrement pertinent pour envisager un CLE au sein duquel les habitants et les pouvoirs publics seront les acteurs centraux (aucune entreprise sociale d'insertion n'est localisée sur le territoire identifié). Le territoire rassemble deux secteurs statistiques situés en ZRU et 6 hors ZRU, il est principalement bordé de secteurs hors ZRU. Le contraste avec le territoire schaarbeekois est intéressant pour l'analyse. En outre, de nombreuses possibilités de locaux pouvant être mis à disposition du projet sont identifiées et un partenariat avec l'agence de logements sociaux est envisagé.

### 3.2.4. *Bruxelles-Ville*

A Bruxelles Ville, les acteurs identifient deux territoires. L'un, situé dans les Marolles, ne nous paraît pas approprié pour cette phase de l'enquête car il est caractérisé par une densité associative forte, potentiellement porteuse de craintes de « concurrence » avec le projet TZCLD, qui ne pourront être levées dans le timing de celui-ci. Un second territoire, situé en bordure nord de la Région, est proposé. Il fait l'objet d'un nouveau contrat de quartier (Versailles) et, parmi d'autres bâtiments disponibles, un projet de restaurant social pourrait constituer un relais important pour l'EBE. La commission zonale est considérée comme un acteur central du futur CLE. Le territoire rassemble à la fois des territoires en ZRU et hors ZRU. Trois entreprises sociales d'insertion sont actives sur le territoire mais peu mobilisées à ce stade, elles pourraient l'être plus et constituer ainsi un cas « intermédiaire » entre les deux précédents

### 3.3. Analyse des trois micro-territoires sélectionnés

Entre mars et août 2021, nous avons travaillé avec chacun de ces micro-territoires sur base des dynamiques locales déjà existantes et en proposant en outre les appuis méthodologiques utiles, sans implication directe d'Actiris.

Dans le cas de Bruxelles-Ville, un partenariat entre la Commune et la Maison de l'emploi (Centrale de l'emploi) était déjà entamé sur le projet. Le réseau local de cette dernière constitue un point de départ pour identifier, avec les associations et les employeurs du micro-territoire en question, les besoins de ce dernier. La ville de Bruxelles insistait pour impliquer la commission zonale et nous avons pour notre part veillé à ce que les trois entreprises sociales d'insertion actives sur le quartier soient également mobilisées.

Concernant Schaerbeek, le CPAS et la Mission locale ayant déjà rassemblé plusieurs acteurs locaux de l'insertion socio-professionnelle (ILE, ARAE, AFT, SAE...) autour du projet, il s'agit d'en faire un point de départ de la dynamique d'identification des besoins du territoire. En parallèle, les initiatives réalisées dans le cadre des Contrats de quartiers en cours sur le territoire devront être activés pour ouvrir à une participation directe des personnes plus éloignées de l'emploi.

Dans le cas de la commune de Berchem-Sainte-Agathe, nous avons travaillé avec la personne recrutée par le CPAS et la Commune pour travailler sur le projet TZCLD afin de soutenir une démarche participation citoyenne, via la constitution d'un BRICo. Il s'agit, pour accompagner la démarche, d'installer un comité de vigilance constitué d'acteurs institués sur le quartier, au premier rang desquels se trouvent le CPAS, la Commune et l'agence de logement sociaux. D'autres acteurs ont été invités à contribuer à l'accompagnement de cette démarche d'identification des « réparations » requises sur le territoire par ses habitants.

#### 3.3.1. *Berchem Sainte-Agathe*

La commune de Berchem-Ste-Agathe possède deux particularités déterminantes pour la conduite de la présente étude. Tout d'abord, le territoire choisi par les autorités locales afin de manifester leur intérêt pour la proposition TZCLD est le seul secteur de la commune qui soit situé en ZRU. Pris isolément, ce territoire ne comporte ni le nombre d'habitants ni le nombre de CLD24+ le rendant éligible pour le projet : le secteur statistique de la Cité Moderne (21003A11-) compte en effet 869 habitants pour un nombre de 47 personnes en CLD24+. C'est beaucoup trop peu, à la fois en termes de population et de personnes durablement éloignées de l'emploi. Cette caractéristique est pourtant précisément la raison pour laquelle nous avons souhaité observer de plus près cette candidature : elle ouvrait sur la perspective d'un nouveau type de TZCLD. Ainsi que nous l'avons expliqué plus haut (voir 3.6 supra), il a donc été procédé à une recomposition territoriale, englobant des secteurs statistiques limitrophes non éligibles afin de former un territoire de type « hétérogène » : à la Cité Moderne ont

été adjoints les secteurs de Molenberg (21003A011, 1100 hbts), de Laure-Basilique (21003A02-, 2464hbts) et de l'Hôpital français (21003A10-, 2750 hbts). Cette hétérogénéité – développée en France pour des projets à fort caractère urbain, par exemple à Paris et à Lille – permet, d'une part, de ne pas abandonner des territoires pour des raisons tenant strictement à leurs statistiques de population et de taux de chômage, mais elle autorise surtout un effet dynamique entre des territoires diversement composés du point de vue social et économique.

La deuxième caractéristique berchemoise est le haut niveau d'intérêt que les autorités communales portent au projet TZCLD. En cela Berchem est loin, comme on l'a vu, d'être une exception en RBC mais c'est cependant la seule Commune qui a pris l'option d'engager une personne (1/TP) afin d'accompagner le processus dès la manifestation d'intérêt. Cette personne est intégrée au sein du CPAS qui, à Berchem-Sainte-Agathe, porte et conduit le projet. Elle est notamment chargée d'identifier, dans une approche bottom-up, les besoins et les souhaits des habitants en matière d'emplois manquant ou à créer dans le cadre d'un TZCLD.

### **3.3.1.1. Identifier les besoins, récolter les propositions dans une démarche bottom-up : l'Atelier de quartier**

La façon dont le CPAS a souhaité identifier les besoins des territoires à partir de ses habitants a consisté en l'installation temporaire d'un Atelier de Quartier installé au cœur du territoire central de cette proposition, à savoir la Cité Moderne. Il est donc à noter que ce n'est pas toute la zone potentielle composant le TZCLD qui a été concernée par cet Atelier de Quartier, mais bien son centre névralgique et son cœur battant. C'est-à-dire aussi la portion du territoire où ce type de dispositif, s'il est sans doute le plus nécessaire, est aussi le plus complexe à mettre en place avec des populations au déficit de confiance élevé envers quelque autorité que ce soit.

Cette proposition a été discutée en amont avec plusieurs partenaires institutionnels ou non travaillant dans le quartier : la coordination Développement Durable liée au Contrat de Quartier en cours, la coopérative de logements sociaux Comensia chargée de la gestion de la Cité, le Service de Prévention de la Commune ainsi que le comité de quartier Bec-Moderne.

La Cité Moderne, qui a tout juste cent ans, est le premier projet de l'architecte avant-gardiste Victor Bourgeois et constitue un ensemble architectural faisant l'objet d'un classement au titre des monuments historiques depuis septembre 2000. Cette cité-jardin est composée d'environ 274 petites maisons cubiques au toit plat devenues des logements sociaux aujourd'hui gérés, comme nous venons de l'indiquer, par la société coopérative Comensia. En soi, elle constitue une zone prioritaire pour les politiques communales et leur transformation en quartier durable est à l'ordre du jour. C'est dans ce contexte qu'a été organisé cet Atelier de Quartier, largement inspiré du dispositif intitulé « Bri-Co » (pour Bureau de Recherches et d'Investigation – sur le – COmmun).

Le Cesep et la FdSS, qui comptent parmi les initiateurs de cet instrument d'intervention de plus en plus régulièrement employé dans l'espace public et singulièrement en Région Bruxelles-Capitale, ont été sollicités par le CPAS de Berchem afin d'aider à la mise en place méthodologique et logistique de cet Atelier.

Grâce à son aspect polymorphe et à la grande diversité de ses usages, cet outil de découverte et d'intervention dans des micro-quartiers a en effet pu servir jusqu'ici à des recherches en matière de participation citoyenne, de réalisations concrètes (réparations/préparations) dans l'espace public ou de recherches axées sur de nouvelles formes d'accès aux services sociaux pour les nouveaux publics en voie de précarisation peu habitués ou peu désireux de fréquenter des lieux où s'exercent un travail social.

Cette forme, qui tient de l'intervention éphémère, n'est pas institutionnellement connotée et prend la forme d'un lieu d'accueil où des personnes extérieures - privilégiant ainsi une relation de tiers - mettent en œuvre avec les habitant.e.s qui les rejoignent un certain nombre de propositions et d'initiatives, entreprennent des investigations sur les réparations à faire dans le quartier (le mot

réparation étant à prendre dans son sens polysémique et ne se limitant pas à des aspects techniques) et procèdent à des récoltes de propositions et de participations.

Parmi les ingrédients constitutifs d'un Bri-Co – et par extension de cet Atelier de Quartier – figurent la Cuisine, la Cartographie et la Communication pauvre (les « 3C »). Dans le cas de Berchem, la Communication pauvre (consistant à munir les participant.es de leurs propres moyens d'expression publics) n'a pas été utilisée. La cuisine dont la fonction est de travailler le lien social (mais aussi de nourrir au sens premier les personnes vivant la pauvreté dans le quartier) entre les habitants en favorisant des pratiques communautaires a, en revanche, été fortement présente lors des trois journées de travail. Ainsi d'ailleurs que la cartographie dont l'objectif est de mettre à disposition un outil rapidement appropriable à la disposition des participant.e.s afin d'entreprendre une description la plus « fine » possible (et aux effets directement visibles) des manques et des potentiels du quartier.

### **3.3.1.2. Comment les besoins et les envies d'un territoire se disent : une récolte et une participation très encourageantes**

Le CPAS a donc organisé un « Atelier de Quartier » les 20, 21 et 22 juillet derniers de 10h à 18h. Une équipe de deux cuisiniers a pris en charge le volet restauration tandis qu'une équipe de quatre chercheur-ses et une équipe de deux cartographes a mené des entretiens individuels et collectifs avec les personnes volontaires. Les 20 et 22 juillet, deux travailleur-ses des Relais d'Action de Quartier (RAQ), mis sur pied à l'initiative de la Cocof, ont participé à titre d'observateur-trices à l'Atelier afin de mieux connaître la méthodologie BRI-Co (dans la perspective des suivis Covid). Cet Atelier s'est déroulé dans les locaux de l'Antenne de Quartier récemment inaugurée et dont l'existence restait donc peu marquée dans le quartier. La date du 21 juillet avait été retenue afin d'assurer une présence de population maximale dans le quartier lors de ce jour férié, même dans un contexte de vacances d'été.

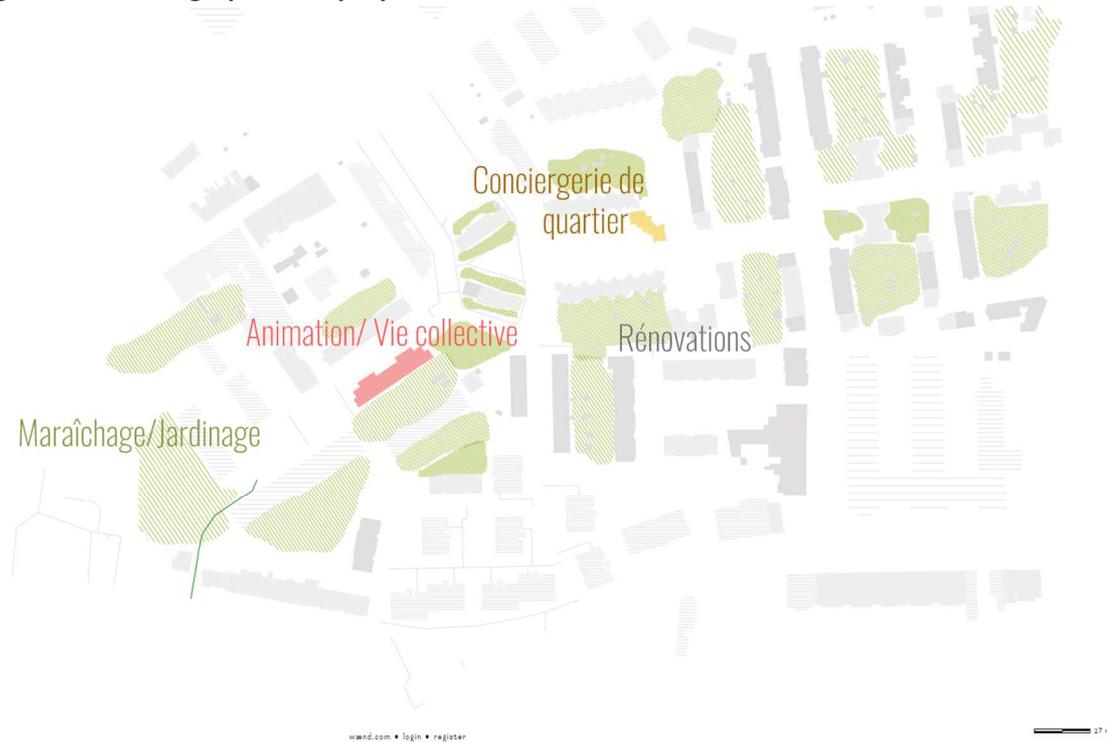
Les échanges ont porté – à travers des entretiens individuels ou en groupes de parole - sur les questions liées à la problématique du travail et de l'emploi dans le quartier, mais aussi sur le contexte même du quartier et des diverses difficultés qui y sont rencontrées : les deux problématiques étant, dans le cadre d'un projet de TZCLC, intimement liées.

Malgré des débuts un peu laborieux (5 personnes présentes le premier jour qui était aussi le jour de l'Aid), l'Atelier s'est révélé un succès, compte tenu notamment de la difficile mobilisation des habitant-es du quartier (selon Comensia et le Projet Cohésion Sociale) et du contexte sanitaire. Le quartier est effectivement donné pour « difficile » par les acteurs sociaux locaux et les résultats en termes de participation sont souvent faibles. L'inauguration de l'Antenne de Quartier quelques jours plus tôt n'avait par exemple pas bénéficié d'un engouement quelconque de la part des habitants de la Cité (aucun participant).

Au total, des entretiens ont pu être menés avec une soixantaine de personnes (75 personnes ont fréquenté l'Atelier en comptant les enfants présents). Une grande diversité de participation a pu être enregistrée, jusqu'à y compris la présence répétée de groupes de jeunes gens s'appêtant à rentrer dans la vie active ou y étant déjà, de façon fort variable, impliqués.

Les équipes Recherche et Cartographie ont pu récolter les informations souhaitées concernant les manques et besoins du territoire ici limité à la seule Cité-Jardin puisque telle était la fonction de cet Atelier. Une recherche étendue à l'ensemble des secteurs du potentiel TZCLD donnerait probablement des résultats additionnels. On trouvera donc ici ce qui ressortit essentiellement à la Cité Moderne.

**Figure 14 : Cartographie des propositions d'activités sur le micro-territoire de la Cité Moderne**



### **3.3.1.2.1. Conciergerie de quartier/Maison de quartier multifonctions**

Cette suggestion a été récurrente et a été surtout plébiscitée dans une typologie de « tiers-lieu » : à savoir dans un multi-usage comprenant à la fois des activités tenant du lien social (ateliers, formation, groupes de parole, divertissement, maison des jeunes, lieu d'accueil pour les femmes, les mamans, etc...) et des activités relevant du réemploi ou de l'échange d'objets et de matériel (via commerce, prêt, don, troc). La proposition mixte qui est ici évoquée prend bien entendu appui sur l'Atelier de Quartier lui-même qui donne une assez bonne idée de ce que pourrait être un instrument de lien social accessible à toutes et tous.

De sorte que cet item ouvre sur les propositions d'activités suivantes :

- ° gestion de salles et de communs pour réunions ou activités de voisinage ;
- ° prêtererie d'objets ;
- ° réparation légère d'objets ;
- ° gestion d'achats groupés, de vente en vrac ou d'objets de donnerie (épicerie sociale) ;
- ° établissement d'un lieu de dépôt temporaire pour le voisinage.

### **3.3.1.2.2. Maraîchage/Jardinage**

Le territoire se caractérise à la fois par l'existence de terrains à vocation agricole (une ferme avait ses activités jusqu'à une période très récente sur le site du Zavelenberg qui jouxte la Cité) et de friches internes à la cité jardin –soit de petits espaces servant autrefois de jardinets situés à l'intérieur même des îlots et fournissant un maillage intéressant de terres cultivables : l'ensemble fournissant un métrage loin d'être inintéressant. Des projets émanant d'habitants du quartier existent mais n'ont pas encore pu être développés, notamment pour des raisons d'accès à l'eau d'arrosage. Ces projets concernent l'intérieur même de la Cité et le lien avec le site du Zavelenberg n'est pas explicitement effectué en tant que tel, les habitants le situant dans un autre cadre administratif et territorial. Ce lien est pourtant capital dans le cadre de la construction du TZCLD, en ce qu'il autorise un maraichage de grande envergure et qu'il pourrait impliquer les habitants du quartier plutôt que de faire appel à des compétences extérieures. Sur ce point, les avis des habitants sont précis : ils ne souhaitent pas se voir dépossédés d'activités qui pourraient les intéresser et les impliquer. D'autre part, s'agissant de

l'entretien même de ce qui était une cité-jardin, il est à noter que les massifs floraux qui ornaient autrefois les façades des maisons et qui faisaient la renommée de la cité jardin sont aujourd'hui dans un piteux état, de même qu'une partie des haies ou des ornements arbustifs situés dans les espaces collectifs du quartier. Un jardinier qui s'en occupait n'a jamais été remplacé et cette fonction est désormais mal ou pas assumée par un sous-traitant de Comensia.

De sorte que cet item ouvre sur les propositions d'activités suivantes :

- ° récupération (et stockage) des eaux pluviales ;
- ° entretien des massifs, des façades et des jardinets ;
- ° maraichage des friches internes et externes à la Cité, légumes et fruits (vergers, forêt comestible) ;
- ° établissement d'un système de vente et distribution des produits de maraichage interne au TZCLD.

#### **3.3.1.2.3. Bâtiments**

Les bâtiments sont classés, ce qui complexifie grandement leur rénovation, surtout la rénovation des façades et de l'extérieur des bâtiments. Pour ce qui est de l'intérieur, il est en revanche possible d'organiser un système de petites réparations. C'est ce que font naturellement un certain nombre d'habitants et aussi, soyons honnêtes, ce que ne font pas un grand nombre d'autres résidents. Le recours à des opérateurs extérieurs de métier est très faible : ce qui ne peut pas faire soi-même n'est tout simplement pas effectué, entraînant une vétusté accélérée des bâtiments (et des alentours : la présence de rats a par exemple été constatée au cours de l'Atelier). L'organisation d'un tel service dans le cadre d'un projet de proximité comme le sont les TZCLD ne peut être que bénéfique aux habitants comme au bâti. D'autre part, l'attention a cependant été attirée sur la façon dont les logements tels qu'ils ont été conçus il y a cent ans ne répondent pas aux normes que vont exiger les bouleversements climatiques en cours. En soi, ils constituent des îlots de chaleur dommageables pour leurs habitants qui n'oublient pas que les accès aux jardins publics leur ont été interdits lors du premier confinement de la pandémie. Il est par exemple assez certain que la peinture des façades des maisons devrait faire l'objet, dans le cadre de la rénovation prévue, d'une attention particulière, notamment en matière d'albedo et de renvoi de la chaleur solaire. Dans ce cadre, le quartier de la Cité Moderne pourrait faire l'objet d'un projet pionnier en RBC.

De sorte que cet item ouvre sur les propositions d'activités suivantes :

- ° petites réparations (peinture, plomberie, petite maçonnerie, etc.) ;
- ° constitution d'une équipe de résilience climatique (peinture des façades).

#### **3.3.1.2.4. Tourisme**

Cette proposition n'a été évoquée que par une seule personne parmi toutes celles rencontrées, mais elle paraît intéressante à évoquer en ce qu'elle mêle toute une série d'enjeux comme le patrimoine bâti et non bâti, l'alimentation durable, les changements climatiques. Il s'agit ici de travailler le lien entre un ensemble architectural presque unique en Europe et une zone verte d'agriculture urbaine en l'inscrivant dans un tourisme redimensionné, tel que nous l'avons vécu depuis la pandémie. L'inscription de la Cité Moderne dans un réseau de sentiers et de promenades muni d'un centre d'interprétation local serait sans doute de nature à assurer quelques emplois locaux.

De sorte que cet item ouvre sur les propositions d'activités suivantes :

- ° guide ;
- ° tenue d'une boutique d'objets liés au patrimoine et à l'alimentation urbaine (type boutique de musées).

### **3.3.1.2.5. Commentaire méthodologique**

La méthodologie développée dans cet atelier de quartier a aussi permis de préfigurer quelle serait la présence et la participation des habitants du quartier et des personnes durablement éloignées de l'emploi dans la constitution du CLE (Comité Local pour l'Emploi). Pour ce qui est du versant communal, l'implication des responsables du Plan de cohésion sociale aux côtés des agents du CPAS est également de bon augure. S'il a été décidé de centrer et de concentrer cet Atelier sur le quartier de la Cité Moderne, c'est aussi pour créer de la confiance dans l'espace où elle est le moins présente, beaucoup d'initiatives sans lendemain sont venues à bout des espoirs et de la patience du quartier. C'est aussi la raison pour laquelle – le maintien de la confiance ainsi créée – il a été jugé utile de passer sans attendre, et avec la participation des habitants concernés, aux premières réparations jugées nécessaires, notamment la question de la présence de tunnels ratiers sous les maisons. C'est dans cette tension entre les réparations à pratiquer dans les quartiers et les anticipations à envisager dans les territoires que se trouve sans doute la voie à suivre pour les futurs travaux de l'EBE et du CLE.

### **3.3.2. Schaerbeek**

#### **3.3.2.1. La commune de Schaerbeek et ses « partenaires emploi » s'approprient les principes de l'expérimentation française**

Sur le territoire communal de Schaerbeek, une série de rencontres a été impulsée par l'échevinat de l'emploi. Elles ont rassemblé les acteurs suivants : l'agence locale pour l'emploi, la cellule Insertion Socio-Professionnelle du CPAS, l'atelier de formation par le travail (AFT) « Jeunes Schaerbeekois au travail », l'initiative locale de développement et d'emploi (ILDE) « Schaerbeek Action Emploi », les associations « Initiative locale pour l'Emploi à Schaerbeek » et « Promotion de l'Emploi » (ce dernier subsidié par Actiris dans le cadre de l'appel à projet ARAE), ainsi que la mission locale de Schaerbeek, la Maison de l'Emploi de Schaerbeek et le Service Economie - Emploi de la commune. Ces « partenaires emploi » habituels de la commune constituent l'« équipe projet » qui porte actuellement les travaux préparatoires à la mise en place de l'expérimentation TZCLD à Schaerbeek.

Comme nous l'indique la nature des partenaires rassemblés, c'est l'objectif de création d'emplois supplémentaires qui semble orienter principalement la démarche. C'est d'ailleurs sur ce constat de départ que se fonde la présentation du projet sur le territoire : « les personnes durablement privées d'emploi sont peu prises en compte par les dispositifs de retour à l'emploi » (document interne). Néanmoins, le projet est relié, par les acteurs qui le pilotent, à deux autres dynamiques publiques communales : d'une part les deux Contrats de Quartier en cours sur le territoire concerné et d'autre part le « plan climat » de la commune.

Cette équipe projet est animée par le directeur de la Mission locale. Ce dernier participe intensément et régulièrement aux activités proposées par Actiris autour du projet TZCLD, tant en ce qui concerne la connaissance et l'analyse de l'expérimentation en France qu'à propos des indispensables ajustements à réaliser pour mettre en œuvre le projet en Région de Bruxelles Capitale. Ceci se manifeste dans les présentations du projet réalisées sur le territoire communal, où l'on constate une réappropriation des objectifs de l'expérimentation française. Ils sont reformulés comme suit dans des documents internes, dont voici un exemple :

- « - Permettre une auto-détermination des activités par un public issu des PPDE
- Rencontrer les valeurs du projet TZCLD
- Requérir des capitaux modestes
- Servir les "territoires"
- Associer une démarche écologique et circulaire »

#### **3.3.2.2. L'identification d'activités par les partenaires**

Les personnes privées durablement d'emploi (PPDE) ne sont pour le moment pas concertées : il s'agit de veiller à ne pas leur donner de faux espoirs, considèrent les acteurs locaux. Elles sont néanmoins au

cœur du discours qui débouche sur l'exploration d'activités à développer (celles-ci ne sont pas qualifiées de « besoins du territoire » à ce stade, notons-le) :

« Le principe est de partir des compétences du public volontaire pour construire des activités utiles. Nous souscrivons totalement à cette démarche. Toutefois, pour mettre du réel sur le projet et pour illustrer les activités potentielles nous avons mis en place (ou mettrons en place) un ensemble de rencontres avec des interlocuteurs ayant une expertise en matière de services à la population, de besoins non rencontrés, d'impact environnemental et d'économie sociale » (document interne).

C'est dans cette perspective que l'équipe projet a organisé une série de rencontres destinées à informer les acteurs institutionnels du territoire et à les mobiliser autour du projet. Cette collaboration pourra, à l'avenir, prendre différentes formes aux différentes étapes du projet : diffusion d'information, participation au futur comité local pour l'emploi voire à l'entreprise à but d'emploi, partenariats commercial avec la future EBE, partenariat de formation pour les PPDE ou accompagnement social... A ce stade, c'est à une discussion autour des « activités potentielles » que les « partenaires » de la commune sont rassemblés.

Ces partenaires ont été réunis en fonction de leurs thématiques d'intervention : les partenaires communaux (l'échevinat Economie-Emploi, les écoles et crèches, le service voiries, la coordination des contrats de quartier...), les partenaires « économie » (le Service Economie Emploi de Schaerbeek, deux centres d'entreprise, le guichet d'économie locale, différentes initiatives locales d'économie sociale...), les acteurs locaux de la transition écologique (principalement à titre individuel), les services sociaux (à travers la Coordination de l'Action Sociale de Schaerbeek et la concertation aide alimentaire de la zone Nord-Est). L'intention de ces rencontres était d'explorer la complémentarité entre les activités actuelles proposées sur le territoire de Schaerbeek et l'offre de services potentielle d'un projet TZCLD.

Cette dynamique, assez proche de celle mise en œuvre dans le premier chapitre de cette étude, a permis d'identifier les activités potentielles présentées par les acteurs communaux sous forme de fiches-activité décrivant les objectifs de l'activité concernée, le contenu des services proposés, les opportunités et les points de vigilance. Elles sont à ce jour au nombre de 10.

#### **3.3.2.2.1. Conciergerie de quartier**

Il s'agit de proposer aux habitants du territoire qui en expriment le besoin une série de petites interventions techniques qui sont délaissées par le marché classique (rempotage et arrosage de plantes, changement d'ampoule, relais colis, archivage, aide à la cuisine, montage et démontage de mobilier, remplacement d'une poignée de porte, changement d'un joint...).

#### **3.3.2.2.2. Mobilité douce**

Afin de diminuer les livraisons motorisées sur le quartier et de favoriser plus généralement l'accès des habitants à la mobilité douce, il s'agit de créer un atelier d'autoréparation de cycles et trottinettes, de proposer des apprentissages à l'utiliser du vélo en territoire urbain et d'encadrer des transports collectifs à vélo, de proposer un service de livraison et d'enlèvement à domicile.

#### **3.3.2.2.3. Nettoyage « tempête »**

Pour répondre aux besoins de la population auxquels les entreprises de titres-services ne peuvent répondre, il est envisagé de proposer des services de nettoyage de tapis et siphons, de vidage de gouttière ou encore de « gros » nettoyage (en cas de déménagement par exemple).

#### **3.3.2.2.4. Donnerie/ressourcerie**

Récolte des jouets, vêtements, meubles et appareils électriques afin de procéder à leur remise en état, reconditionnement et vente.

#### **3.3.2.2.5. Logement**

Service de réaménagement du domicile à travers des opérations de dépannage (voir 1. Conciergerie de quartier), de décoration (peinture, pose de papier peint...) et d'adaptation du logement suite à une perte de mobilité des habitants.

#### **3.3.2.2.6. Cohésion sociale**

Il s'agit de développer un espace proposant des activités contribuant au renforcement des liens sociaux entre les habitants du territoire (création et aménagement d'espace vert, organisation de sortie culturelle, service d'écrivain public, échange de savoirs...).

#### **3.3.2.2.7. Bien-être**

Il est question d'améliorer la qualité de vie des habitants du territoire en proposant des services de massage, des ateliers d'information santé, des conseils de soin...

#### **3.3.2.2.8. Fracture numérique**

Il s'agit développer les compétences informatiques et technologiques des habitants à travers la mise à disposition de matériel informatique et la remise en état de matériel défectueux, mais aussi en proposant des ateliers d'initiation et de perfectionnement.

#### **3.3.2.2.9. Agriculture urbaine**

Il est question de développer le maraîchage à l'échelle communale en proposant de formations diverses (compostage, micro-culture, apiculture, permaculture...) et en fournissant l'accès aux ressources matérielles nécessaires.

#### **3.3.2.2.10. Services sociaux/MRS**

(non décrit)

#### **3.3.2.3. La pré-constitution d'un comité local pour l'emploi et d'une entreprise à but d'emploi**

Cette phase d'amorçage local du projet contribue à dessiner les contours d'un futur Comité local pour l'emploi, rassemblant les partenaires désireux de s'engager dans le pilotage de l'expérimentation sur le territoire. C'est à partir de celui-ci que devra s'opérer la validation des « activités potentielles » en tant que réponses aux besoins du territoire. C'est aussi dans cette enceinte que l'on procèdera à l'identification et la rencontre des PPDE, ainsi que leur intégration future à l'EBE. Celle-ci sera entamée à l'automne 2021 sur le modèle mis en œuvre à Berchem-Sainte-Agathe. L'intégration des PPDE à cette instance, ainsi que la participation des organisations syndicales, font partie de point de vigilance identifiés par l'équipe projet elle-même.

Les travaux menés par l'équipe projet visent également à anticiper la constitution d'une EBE sur le territoire. Une réflexion juridique est déjà en cours afin de parvenir à instituer une entreprise « orientée coopération, solidarité et participation ». En outre, un siège d'exploitation disposant de suffisamment d'espace pour y développer les diverses activités précitées (ressourcerie, atelier, stockage, ...) a été identifié (même si l'état du bâtiment nécessite des travaux qui pourraient être financés partiellement par le projet). Un siège administratif, au sein du centre d'entreprise « La Lustrerie » est également envisagé afin de bénéficier d'une infrastructure permettant le démarrage immédiat, de bénéficier d'espaces de réunion et de susciter des partenariats utiles. L'identification de ces lieux nous conduit à considérer la question de l'ancrage micro-territorial du projet au sein du territoire communal.

#### **3.3.2.4. La description du micro-territoire**

Une réflexion importante est portée par l'équipe projet quant à la définition du micro-territoire Schaerbeekois. Elle se fonde sur une analyse statistique à partir des données communiquées par nos soins. Dans cette perspective, deux types de zones, concentriques, sont identifiées : de référence et d'impact.

La « zone de référence » est un territoire plus large que le territoire choisi pour l'expérimentation, afin de ne pas cantonner le projet à des territoires administratifs (les secteurs statistiques) découpés sans prise en compte des interactions quotidiennes au sein de la commune. Cette conception élargie du territoire doit permettre d'intégrer un plus grand nombre d'acteurs utiles au projet et de bénéficier de ressources complémentaires en matière d'accompagnement, de contact avec le public de la zone d'impact, de participation au recrutement... Il s'agit également d'élargir la zone de chalandise de l'entreprise. Concrètement, cette zone de référence se situe sur les quartiers Brabant et Haecht qui présentent des caractéristiques socio-économiques les plus défavorables par rapport au reste de la commune. Elle intègre également les périmètres des deux Contrats de Quartier Durable (CQD) en cours.

La « zone d'impact » est le territoire concerné par l'embauche des personnes privées durablement d'emploi (ce que nous nommons le micro-territoire). Cette zone concerne les secteurs statistiques Vanderlinden (21015A41), Stephenson (21015A45), Brichaut (21015A612) et Palais (21015A421). Les deux premiers secteurs statistiques reprennent le périmètre du CQD Stephenson. Les deux derniers font parties du CQD "Petite colline" mais ne s'y superposent pas. Une description détaillée de la situation socioéconomique des habitants de ce territoire est en cours. Elle s'accompagne d'une description de l'urbanisme local (espaces verts, lieux structurants, mobilité...) et des ressources déjà disponibles (écoles, administrations, associations...).

### 3.3.3. *Bruxelles-Ville*

Après que les premières discussions autour du projet aient rassemblés l'échevin bruxellois en charge de l'emploi et le responsable de la Centrale de l'Emploi, c'est aujourd'hui l'ensemble des partenaires de la Maison de l'Emploi de Bruxelles-Ville qui se mobilisent pour entamer les travaux préparatoires à la mise en œuvre du projet TZCLD sur le territoire de Neder Over-Hembeek (NOH).

Il s'intègre dans une analyse ayant été menée sur ce même territoire par une équipe de chercheurs de l'ULB, commandée par les partenaires de la Maison de l'Emploi de Bruxelles en 2020 afin d'identifier les modes d'intervention pertinents à développer sur le territoire considéré comme un « lieu décentré dont les chercheurs d'emploi n'ont pas suffisamment accès à l'offre de service en termes d'emploi ».

Quatre défis à relever sont identifiés et devront être relevés dans le cadre d'un « hackaton », un processus participatif étalé sur plusieurs jours destinés à faire émerger des projets concrets sur base de travaux menés en équipes hétérogènes :

1. Comment faire circuler l'information entre les partenaires NOH et MDE ?
2. Comment outiller les professionnels du quartier ?
3. Comment toucher le public à NOH ?
4. Quelles sont les actions concrètes pertinentes à mettre en œuvre ?

A cette liste, les acteurs locaux ont proposé d'intégrer les prémices d'un projet TZCLD sur le territoire de NOH. L'intention des partenaires rassemblés est également de s'inscrire dans la dynamique du Contrat de Quartier Durable qui est en cours de déploiement sur le territoire.

Concrètement, les équipes seront composées d'habitants, des partenaires ISP et plus largement du tissu associatif mais aussi d'entreprises locales. Les habitants intéressés seront d'abord identifiés et « recrutés » à l'occasion d'événements locaux ayant lieu avant la semaine d'Hackathon. Ils seront invités à prendre part à une présentation prévu le 15 octobre 2021. Les équipes seront complétées par les partenaires professionnels (l'objectif visé est de constituer des équipes de 10 personnes) et animée par un duo formé d'un chercheur de l'ULB et d'un travailleur de la Maison de l'Emploi de Bruxelles. Le programme temporaire est reproduit ci-dessous.

**Tableau 40 : Programme temporaire du Hackathon de Neder-Over-Hembeek**

Mardi 2 novembre 2021 9h - 13h	Mercredi 3 et jeudi 4 novembre 2021	Vendredi 5 novembre 2021 9h - 13h	Samedi 6 novembre 2021 9h - 14h : préparation pitch 14h - 16h : répétition 16h : pitch et clôture
<b>Découverte et Brainstorming</b> (les prennent le temps de l'appropriation le défi et font des propositions de solutions)	<b>Validation</b> (les équipes vont à la rencontre de personnes extérieures pour valider et bonifier leur idée)	<b>Concrétisation</b> (Sur base des informations récoltées, les équipes préparent une proposition concrète)	<b>Pitch et clôture</b> (Les équipes préparent leur pitch dans un format original et le présente devant un jury)
<b>Livrable :</b> Reformulation du défi par l'équipe Présentation d'un projet qui peut répondre au défi	<b>Livrable :</b> Propositions d'amélioration du projet	<b>Livrable :</b> BMC permettant la mise en oeuvre du projet	<b>Livrable :</b> Pitch sous format original présenté par l'équipe au jury
	Défi lancés aux participants Buddy Permanence où les équipes peuvent venir challenger les projets Espace virtuel Page facebook du projet	Démarrage par un échange entre équipes ou clôture J1 Experts disponible sur place pour différentes cases du BMC Le groupe se met d'accord sur le format du pitch	Chaque équipe se réunit durant la journée pour préparer sa présentation A 14h toutes les équipes sont présentes pour la répétition A 16h les équipe pitch devant le jury Drink de clôture Le jury sera composé de personnes qui pourront soutenir le projet par la suite : F. Maingain - DRU - Actiris - ULB + public (copil - coordloc - ...)

### 3.4. Conclusion intermédiaire

Au plus un territoire sera diversifié socialement ; au plus les agents et les facteurs d'impulsion (les manques que l'on constate, les envies que l'on a) y seront nombreux et repérables ; au plus la population y sera composite dans ses compétences et multiple dans ses attentes ; au plus la concertation, la consultation et la rencontre avec les publics concernés y seront soignées et sincères, alors au mieux les conditions de pertinence seront réunies pour rendre réalisable un projet de TZCLD.

Les deux conditions préalables qui nous paraissent favoriser une installation réussie d'un projet « Zéro Chômeur » sur un territoire donné sont, d'une part, la définition du territoire lui-même et, d'autre part, le soin apporté à l'information des populations concernées au premier chef par la proposition.

Pour ce qui est du dessin du territoire, nous pensons qu'il ne faut pas craindre l'hétérogénéité territoriale mais plutôt la rechercher là où elle est possible : le désenclavement social est aussi une question de remodelage territorial. Redimensionner les territoires, les agencer et les associer ne doit pas faire obstacle, ni mentalement, ni physiquement, ni administrativement. Le respect des normes démographiques propres à la proposition – un nombre d'habitants maximal estimé à 10.000 par les initiateurs français des TZCLD – ne suppose pas en effet qu'un tel projet ne puisse s'installer que dans des territoires qui partageraient une même situation ou un même profil socio-économique. Nous estimons au contraire que, là où la chose est possible, il est préférable que s'exercent des activités régies par une offre et une demande économiquement soutenables, avec des populations au dynamisme socio-économique différencié. Les activités proposées par les EBE doivent effectivement trouver preneurs, c'est un truisme, certes, mais un truisme parfois négligé dans les expériences françaises.

Il peut donc être nécessaire, dans certains cas, de redessiner des quartiers et de les redimensionner en fonction des attentes et des possibilités d'un TZCLD. Et ainsi de déborder du cadre des ZRU dans lesquelles les premières identifications des besoins auront été produites. Il ne faut pas s'en inquiéter : les frontières invisibles qui traversent certains quartiers sont souvent plus solides que certains de ces empiètements pragmatiques que nous proposons.

Nous ne proposons pas, bien évidemment, d'abandonner à leur sort des quartiers homogènes dans leurs appauvrissements mais nous proposons que le lancement des premiers territoires zéro chômeur en Région Bruxelles Capitale se donne ainsi le maximum de chances d'assise et de réussite, afin que l'expérience de ces territoires mixtes puisse bénéficier à des territoires moins bien lotis.

L'identification des publics concernés et leur information est le deuxième facteur essentiel, nous semble-t-il, à la compréhension d'abord, à l'adhésion ensuite, à la participation enfin, des personnes les plus éloignées de l'emploi.

La première chose contre laquelle il nous faut mettre en garde - et qui peut sembler à certains égards contre-intuitive - est la tentation de continger la récolte des informations sur les manques, les besoins et les aspirations aux seules personnes concernées directement par la proposition TZCLD. Si on souhaite qu'une telle proposition s'enracine dans un territoire, il convient en effet que le territoire entier soit concerné et que l'ensemble de ses habitants soit informé et consulté. Plus le territoire aura connaissance de la proposition et plus il aura pu faire savoir ses attentes, au mieux les personnes les plus éloignées de l'emploi vivant sur ce territoire seront reconnues et valorisées favorablement. En outre, cette manière de procéder peut également permettre d'identifier des personnes susceptibles de participer au Comité Local pour l'Emploi (CLE). Nous pensons par exemple à des personnes affiliées à des syndicats et qui pourraient, le cas échéant, faire valoir dans ce CLE la voix de leurs instances qui se trouvent souvent dans l'incapacité de déléguer des représentants dans ces Comités.

La deuxième restriction tient à la très classique approche de « bottom up », effectuée sur base d'une identification administrative et statistique des personnes concernées par la proposition. Comme l'a indiqué l'expérience effectuée dans la Cité Moderne de Berchem-Sainte-Agathe ainsi que celle en cours à Neder-over-Hembeek, l'intrusion momentanée de « tiers » dans les moments de rencontre et de dialogues avec les populations locales est propice à une création de confiance que ne permet pas

de la même façon une intervention de type plus institutionnelle et plus connotée. Cette position de « tiers » offre aux acteurs locaux des interlocuteurs capables d'une forme de « sympathie critique » avec leur démarche (partage des finalités, critiques des moyens « automatiques »). Il nous semble dès lors nécessaire, pour les autorités qui portent officiellement le projet TZCLD, d'accepter, voire de favoriser, un certain lâcher-prise, peut-être même d'adopter une position de modestie devant le processus en cours. Signalons au passage que l'institutionnel d'un territoire peut être le « tiers » d'un autre, instaurant du même coup des échanges d'expériences profitables pour tous : ainsi le comité schaarbeekois a-t-il délégué une observatrice lors de la tenue de l'Atelier de Quartier berchemois.

Si nous insistons sur ces deux points, c'est parce qu'il nous paraît essentiel que l'instauration d'un TZCLD soit aussi l'occasion de se débarrasser des réflexes acquis en matière de création d'emploi et de revitalisation des territoires. Ainsi, la restitution du travail en Atelier de Quartier est-elle une façon d'installer le CLE : en proposant un amont nécessaire à l'installation du Comité, elle fait tomber des pièces là où elles doivent tomber. Ce travail qui anticipe donc la création du CLE permet d'équiper le Comité Local pour l'Emploi afin qu'il puisse faire autre chose que ce qui se fait déjà, qu'il ne soit pas dans la perpétuelle répétition du même et qu'il réalise ainsi pleinement la proposition de rupture promise par l'expérimentation TZCLD.

## Conclusion générale

Cette étude ne constitue qu'une étape vers l'opérationnalisation des Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) en Région de Bruxelles-Capitale RBC mais elle demeure riche en enseignements et identifications de bonnes pratiques, contribuant concrètement à la transition écologique et sociale qui s'impose aujourd'hui comme une nécessité (voir l'introduction).

De nombreux besoins sociaux et environnement non couverts par le marché et les pouvoirs publics existent sur le territoire de la Région bruxelloise. Y répondre nécessite tantôt le développement d'activités existant actuellement à l'état embryonnaire (comme les métiers relatifs aux espaces numériques), tantôt la création de nouvelles filières (comme celles de la récolte d'engrais biologiques), ou encore le renforcement d'activités existantes par l'intégration dans de nouvelles structures (comme la conciergerie de territoire). Rassemblées au sein d'une Entreprise à but d'emploi (EBE), la création de ces activités contribue non seulement à la résilience des territoires concernés mais également à la mobilité professionnelle des travailleurs, laquelle ne doit pas seulement (ni principalement) être pensée comme une mobilité externe (vers l'économie traditionnelle ou sociale) mais qui peut aussi être intra et inter sectorielle au sein même de l'EBE.

Au-delà de l'identification des nombreux besoins auxquelles ils répondent, les 13 secteurs d'activités que nous avons pré-identifiés offrent un grand potentiel de création d'emploi et de chiffre d'affaires. Dès lors que les hypothèses posées sont rencontrées, le développement des différentes activités permettrait de sortir du chômage de longue durée plus de 2.400 personnes en 5 ans et génère près de 65 millions d'euros de chiffre d'affaires en cinquième année d'activité. Cependant, pour y arriver, certaines conditions doivent être prises en compte et réalisées, comme par exemple le fait de privilégier des EBE d'une taille importante (plus de 150 travailleurs) ou encore de fournir un soutien public adapté (i.e. un subside lié à la mise à l'emploi de PPDE et des aides à l'investissement pour soutenir les EBE dans leur développement).

Malgré cela, ces futures EBE seront soumises à des risques économiques importants, en particulier en termes de trésorerie et de financement des investissements. La plus grande prudence est de mise sur cet aspect pour éviter les écueils des premières expérimentations françaises, notamment en ce qui concerne les besoins en fonds de roulement, le soutien à l'investissement et les délais de paiement. Plus largement, en ce qui concerne les conditions de viabilité des EBE et de leurs activités, celles-ci devraient établir un juste équilibre entre des financements publics constants (aides PPDE) et des soutiens financiers ponctuels (aides à l'investissement et capital d'amorçage).

Pour parvenir à relever ces défis et créer des emplois supplémentaires durables, l'opérationnalisation des EBE requiert un ancrage territorial fort et la possibilité d'intégrer à la fois des activités ayant une zone de chalandise locale (à l'échelle du micro-territoire lui-même), communale et pluri-communale. La constitution de ces territoires et la pertinence de ceux-ci dépend principalement de l'hétérogénéité du micro-territoire lui-même et du soin apporté à l'information des populations concernées au premier chef par la proposition. Le travail réalisé ici doit donc être compris comme une boîte à outils à destination des futurs comités locaux pour l'emploi, destinée à les guider dans le choix des activités qu'ils souhaiteront développer pour répondre aux besoins de leur territoire.

L'effectivité de ces deux premières conditions dépendra sans doute de la présence active d'un tiers dès l'amorçage du projet, afin de constituer une garantie efficace de la mise en œuvre des principes de l'expérimentation à travers le choix de moyens pertinents. En effet, cette étude contribue à démontrer que l'expérimentation TZCLD ne peut être considérée comme une utopie abstraite. Elle impose certaines ruptures institutionnelles dans les façons de faire, une transformation culturelle dans la façon de traiter le chômage qui ne peut être réduit à une question de remise à l'emploi. Elle doit poser frontalement les problématiques de sécurisation des moyens d'existence et de statut offertes par cet emploi à durée indéterminée, mais aussi traiter dans le même temps les enjeux liés aux conditions de travail entendues au sens large et l'anticipation des impacts socio-environnementaux

des activités développées au sein de ces entreprises. Ceci nous semble constituer une ligne de force pour défendre l'hypothèse selon laquelle les TZCLD ne constituent pas une nouvelle aide à l'emploi mais bien un projet territorial permettant de prendre en charge ses réalités propres, entre autre en intensifiant des expérimentations en cours ailleurs et à d'autres échelles. Ainsi, le dispositif du Comité local pour l'emploi permet en effet de mieux comprendre et de mieux agir face à ce qu'il se passe dans les territoires concernés, voire d'anticiper ce qui les attend. Le défi de l'emploi y croise, en pratique, les défis environnementaux et démocratiques. Les activités proposées dans cette étude sont à la hauteur de ces ambitions, qu'elles affrontent simultanément. Ce ne sont pas des CDI qui seront financés mais, de façon plus ambitieuse, l'avenir. Cette perspective impose, inévitablement, de transformer les cadres de l'action publique, de ne pas se cantonner aux silos des politiques contemporaines. En effet, comme nous l'avons montré dans cette étude, les TZCLD concerne tout autant, d'un point de vue régional, les aspects de l'emploi et du travail que les affaires sociales, la santé ou l'environnement.

Pour parvenir à opérer cette rupture à l'échelle de la région et de quelques micro-territoires, il est essentiel de garantir aux PPDE de pouvoir occuper la place qui leur revient. Sur ces territoires, ils ne sont pas des bénéficiaires de l'action publique ni des usagers des services publics mais des citoyens plein et entiers, capable de fixer les règles à suivre collectivement. Dans une telle perspective, l'autorité publique retrouve la place qui est la sienne en démocratie : celle de l'autorisation et du soutien à la mise en œuvre des projets territoriaux, en coulisse plutôt sur scène, se préservant d'exercer son pouvoir autant que possible. C'est ce que l'atelier de quartier berchemois a permis d'expérimenter : un déplacement de l'autorité vers la cuisine plutôt qu'à la table des discussions offre aux habitants les moyens de décider de ce qui leur convient au lieu de subir ce qui a été planifié ailleurs. Organiser et rendre possible, voilà ce que les pouvoirs publics doivent faire avec ces TZCLD à l'échelle de la région, voilà ce que les CLE doivent réaliser à l'échelle des micro-territoires. C'est en suspendant ainsi l'exercice de son pouvoir planificateur que l'autorité publique se rendra perméable aux faits et à la réalité territoriale, à ses catastrophes et ses cataclysmes. C'est d'ailleurs ce que les EBE françaises ont donné à voir pendant le premier confinement : elles se sont reconnues comme « essentielles » dans la période où seul l'essentiel pouvait continuer à se faire.

## Table des annexes

- Annexe 1 Présentation du consortium de l'étude
- Annexe 2 Liste des organismes concertés TZCLD
- Annexe 3 Document de travail de sélection des activités économiques potentielles TZCLD
- Annexe 4 Présentation des 13 secteurs d'activités
- Annexe 5 Courrier aux communes

## Table des figures et tableaux

### Figures

Figure 1 :	Fonctions d'un TZCLD .....	26
Figure 2 :	Carte mentale de 13 secteurs d'activités d'un TZCLD.....	27
Figure 3 :	Carte mentale du secteur d'activités « Agence de résilience climatique ».....	29
Figure 4 :	Carte mentale du secteur d'activités « Quartier matières ».....	33
Figure 5 :	Carte mentale du secteur d'activités « Service en mobilité durable et solidaire » .....	36
Figure 6 :	Carte mentale du secteur d'activités « Extra valorisation des produits de l'économie sociale et solidaire » .....	40
Figure 7 :	Carte mentale du secteur d'activités « Conciergerie Territoriale » .....	43
Figure 8 :	Zone de revitalisation urbaine 2020 (Prespective.Brussels) .....	99
Figure 9 :	Territoires éligibles au sein des communes ayant manifesté leur intérêt (Xavier May, IGEAT-ULB) .....	101
Figure 10 :	Les entreprises d'économie sociale assujetties à la TVA sur les territoires éligibles au sein des communes ayant manifesté leur intérêt (Xavier May, IGEAT-ULB).....	102
Figure 11 :	Carte des secteurs statistiques éligibles sans remembrement dont la population est supérieure à 7.500 (Xavier May, IGEAT-ULB) .....	103
Figure 12 :	Carte du remembrement de secteurs statistiques homogènes, (Xavier May, IGEAT-ULB) .....	104
Figure 13 :	Carte du remembrement de secteurs statistiques hétérogènes, (Xavier May, IGEAT-ULB) .....	106
Figure 14 :	Identification des micro-territoires remembrés.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 15 :	Cartographie des propositions d'activités sur le micro-territoire de la Cité Moderne.....	113

### Tableaux

Tableau 1 :	Ensemble des activités identifiées durant les concertations .....	22
Tableau 2 :	Descriptif des 13 secteurs d'activités.....	24
Tableau 3 :	Valeurs moyennes observées pour les entreprises de l'échantillon et valeurs retenues pour les simulations économiques de fonctionnement des EBE Bruxelloises.....	55
Tableau 4 :	L'évolution du CA et des emplois sur 5 années pour l'EBE « minimaliste » .....	57
Tableau 5 :	Compte des résultats d'une EBE « minimaliste » sur 5 années .....	58
Tableau 6 :	Compte des résultats d'une EBE « subsidiée plus intensément pour chaque remise à l'emploi » sur 5 années.....	59
Tableau 7 :	L'évolution du CA par ETP sur 5 années pour l'EBE « générant davantage de CA/ex-PPDE ».....	60
Tableau 8 :	Compte des résultats d'une EBE avec un CA de 2.500 à 12.500 euros par ex-PPDE.....	60
Tableau 9 :	Compte des résultats d'une EBE générant un CA de 2.500 à 13.500 euros/ex-PPDE.....	61
Tableau 10 :	Évolution de 3.500 à 18.500 euros du CA par salarié issu du public-cible sur 5 années (en euros)	62
Tableau 11 :	Résultats prévisionnels (EBT) avec un chiffre d'affaires par salarié allant de 3.500 à 18.500 euros .....	62
Tableau 12 :	L'évolution du CA et des emplois sur 5 années pour le scénario « ambitieux ».....	63

<i>Tableau 13 : Potentiel de création d'emploi et de chiffre d'affaire et rations par employé pour les 13 secteurs d'activités réalisables au sein des EBE Bruxelloises</i> .....	66
<i>Tableau 14 : Classement des secteurs d'activités par potentiel de création d'emploi décroissant</i> .....	68
<i>Tableau 15 : Evolution annuelle du chiffre d'affaires potentiel pour le secteur d'activités « Agence de résilience climatique »</i> .....	70
<i>Tableau 16 : Détail du potentiel du secteur d'activités « Production urbaine d'engrais biologique »</i> .....	71
<i>Tableau 17 : Évolution de la collecte en fonction des utilisations</i> .....	71
<i>Tableau 18 : Projection d'emploi pour l'activité de production d'engrais urbain</i> .....	72
<i>Tableau 19 : Potentiel du service formation de l'activité urbanisme de transition</i> .....	73
<i>Tableau 20 : Des données de base chiffrées brigade de reconversion des bâtiments inoccupés</i> .....	74
<i>Tableau 21 : Revenus de l'activité</i> .....	74
<i>Tableau 22 : Personnel nécessaire pour l'activité de rénovation</i> .....	75
<i>Tableau 23 : Évaluation des coûts de rénovation et taille du parc immobilier rénové</i> .....	75
<i>Tableau 24 : Valorisation du logement sur base des coûts</i> .....	75
<i>Tableau 25 : Revenus locatifs de l'activité</i> .....	75
<i>Tableau 26 : Répartition des secteurs et activités par scénario</i> .....	79
<i>Tableau 27 : Taux de productivité</i> .....	80
<i>Tableau 28 : Compte de résultat prévisionnel – EBE « 42 »</i> .....	84
<i>Tableau 29 : Ratios et indicateurs de viabilité</i> .....	84
<i>Tableau 30 : COGS / CA hors magasin</i> .....	86
<i>Tableau 31 : Compte de résultats prévisionnels – EBE « 150 »</i> .....	87
<i>Tableau 32 : Ratios et indicateurs de viabilité</i> .....	87
<i>Tableau 33 : Compte de résultats – EBE « 245 »</i> .....	90
<i>Tableau 34 : Ratios et indicateurs – EBE « 245 »</i> .....	90
<i>Tableau 35 : Compte de résultat prévisionnel</i> .....	93
<i>Tableau 36 : Ratios et indicateurs de viabilité</i> .....	93
<i>Tableau 37 : Description des micro-territoires « solo » (Xavier May, IGEAT-ULB)</i> .....	104
<i>Tableau 38 : Description statistique de micro-territoires « homogènes » (Xavier May, IGEAT-ULB)</i> .....	105
<i>Tableau 39 : Description statistique de micro-territoires « hétérogènes » (Xavier May, IGEAT-ULB)</i> .....	107
<i>Tableau 40 : Synthèse des rencontres avec les communes</i> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<i>Tableau 41 : Programme temporaire du Hackathon de Neder-Over-Hembeek</i> .....	119